



LICENCE PROFESSIONNELLE

HÔTELLERIE – RESTAURATION

PROJET TUTORÉ

LE MANAGEMENT

D'UNE ÉQUIPE INTERCULTURELLE EN HÔTELLERIE

PRÉSENTÉ PAR :

Anthony Bortolameolli

Shui Ling Chan

Thomas Telegone

Lucas Vaz-Santiago

**LE MANAGEMENT
D'UNE ÉQUIPE INTERCULTURELLE
EN HÔTELLERIE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier Monsieur ROUILLON et toute l'équipe pédagogique de l'ISTHIA pour l'aide et le temps qu'ils nous ont consacrés dans l'élaboration de ce dossier. Leurs conseils ont été d'une aide précieuse dans l'avancée de ce projet.

Nous tenons également à exprimer nos remerciements les plus sincères aux professionnels qui ont accepté de nous rencontrer et de nous aider. Sans leur collaboration, nous n'aurions pas pu avoir l'éclairage nécessaire à l'atteinte des objectifs de notre projet. Nous ne pourrions les citer nommément car notre étude se doit de rester anonyme, mais nous tenons à les remercier vivement pour leur implication et leur aide dans ce dossier.

Enfin, nous n'oublions pas de remercier les différents acteurs du secteur de l'hôtellerie restauration qui, grâce à leurs interventions au sein de l'ISTHIA, ont nourri tout au long de l'année, notre réflexion sur le sujet.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE I. LA CULTURE.....	15
CHAPITRE 1. LA CULTURE.....	15
CHAPITRE 2. L'INTERCULTURALITÉ	17
CHAPITRE 3. LA MULTICULTURALITÉ	18
CHAPITRE 4. DIFFÉRENCES ENTRE INTERCULTURALITÉ ET MULTICULTURALITÉ.....	18
CHAPITRE 5. LA CULTURE EN MANAGEMENT	19
CHAPITRE 6. DÉFINITION DES CLIENTS ÉTRANGERS.....	22
CHAPITRE 7. CONCLUSION.....	25
PARTIE II. LE MANAGEMENT.....	27
CHAPITRE 1. DÉFINITION	27
CHAPITRE 2. ÉTYMOLOGIE.....	28
CHAPITRE 3. LES GRANDS TYPES DE MANAGEMENT	28
CHAPITRE 4. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL	31
CHAPITRE 5. LES MANAGEMENTS « CONTINENTAUX »	38
CHAPITRE 6. LE PROFIL DES MANAGERS	44
CHAPITRE 7. LE PROFIL DES EXPATRIÉS.....	46
CHAPITRE 8. LES ENJEUX DU MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	47
CHAPITRE 9. CONCLUSION.....	49
PARTIE III. LE CAS D'ÉTUDE : ACCORHOTELS.....	51
CHAPITRE 1. MÉTHODOLOGIE	51
CHAPITRE 2. PROBLÉMATIQUE.....	53
CHAPITRE 3. LE GROUPE ACCORHOTELS.....	54
CHAPITRE 4. HYPOTHÈSE 1 : LA CULTURE DU PAYS IMPACTE LE MANAGEMENT D'UN HOTEL	62
CHAPITRE 5. HYPOTHÈSE 2 : UNE EQUIPE LOCALE EST GEREE DIFFEREMMENT D'UNE EQUIPE INTERCULTURELLE	64
CHAPITRE 6. HYPOTHÈSE 3 : UNE EQUIPE INTERCULTURELLE EST UN AVANTAGE POUR UN HOTEL	66
CHAPITRE 7. CONCLUSION DU CAS D'ÉTUDE	68
PARTIE IV. NOS RECOMMANDATIONS - LE PETIT GUIDE DU MANAGER INTERCULTUREL	71
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	78
BIBLIOGRAPHIE	81

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

TABLE DES ANNEXES	84
TABLE DES FIGURES.....	125
TABLE DES MATIÈRES	126
RÉSUMÉ.....	130

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la révolution industrielle il y a un peu plus d'un siècle, nos sociétés, nos pays et nos cultures n'ont cessé d'évoluer et de se développer de façon exponentielle. Le marché de l'emploi local tel qu'il était avant n'a plus lieu d'être, nous sommes maintenant dans une ère de mondialisation où les entreprises, les salariés, les méthodes... tout bouge, tout change, tout se mélange pour former un ensemble aussi complexe que diversifié.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des ressources humaines dans la gestion de leurs établissements. Elles ont intégré le fait que les salariés sont la première richesse de l'entreprise, l'employé est maintenant au cœur des préoccupations des sociétés.

L'ouverture sur le monde a permis de développer la mobilité des salariés. Chaque employé, d'horizon aussi différent soit-il, amène avec lui son histoire, son expérience et sa culture à l'entreprise. Celle-ci devient une préoccupation majeure avec laquelle il faut savoir travailler pour pouvoir développer les compétences et l'efficacité de son équipe au maximum.

Pour preuve de l'importance de cette problématique au sein des groupes hôteliers, on peut citer le groupe AccorHotels qui, en 2016, a changé le nom de sa filiale « Ressources Humaines » pour la transformer en filiale « Talent & Culture »¹ dont la mission est de traduire au quotidien la promesse du groupe à l'intention des collaborateurs : Feel Valued.² Car c'est bien de ça dont il est question dans le management actuel : développer le talent des collaborateurs tout en prenant en compte leur culture (aussi bien individuelle que collective), sans oublier de mettre en avant les valeurs et la culture de l'entreprise. L'essentiel est d'arriver à développer cette relation bilatérale afin d'optimiser les performances de l'équipe et du groupe.

¹ Rapport d'activités AccorHotels 2016

² « Sentez-vous valorisé »

Dans le secteur spécifique de l'hôtellerie, on observe au niveau mondial des variations importantes de la part d'employés de nationalité étrangère à leur pays d'activité dans les établissements : de 20 à 30% en Europe à près de 80% dans les pays du Golfe (Tom Baum, 2012, p.4). Au vu des chiffres constatés, on peut estimer une moyenne d'environ 30% d'employés étrangers dans l'hôtellerie au niveau mondial. Des postes opérationnels aux postes d'encadrement et de direction, cette main-d'œuvre étrangère est présente dans tous les secteurs de l'hôtellerie. Elle est nécessaire et vitale au bon fonctionnement des établissements ainsi que des pays où ils opèrent. Chez Accor par exemple, 27% des directeurs d'hôtels sont de nationalités étrangères à leur pays d'activité¹.

Opportunités de carrière, compétences non disponibles en local, volonté de découvrir le monde et goût du voyage, turn-over, apprentissage d'une autre culture, facilité à trouver un emploi, volonté de fuir un pays en crise... de nombreux éléments peuvent expliquer ces chiffres.

Avec un tiers de l'effectif de l'hôtel de nationalité étrangère, c'est une part très importante et non négligeable des ressources humaines de l'établissement qu'il faut considérer. Savoir répondre à leurs besoins et leurs attentes afin de faire fonctionner les rouages aussi différents de ce système complexe n'est pas chose aisée, c'est une tâche ardue qui incombe aux managers.

D'après Dupuis (2016, p.7), *de nombreux dirigeants ont tendance à nier ou à minimiser le poids des différences culturelles dans le fonctionnement des organisations*. De nombreux aspects culturels (historiques, religieux, éducatifs, sociologiques, managériaux, économiques, législatifs...) sont à prendre en considération, ne pas en tenir compte peut rapidement mener à l'échec.

On peut citer en exemple, la fusion Renault-Nissan en 1999 qui fut une réussite tandis que celle de Daimler-Chrysler avec Mitsubishi à la même époque fut un échec.

En résumé, Ghosn² était mieux adapté au contexte culturel national et organisationnel qu'Eckrodt³. L'authentique comportement de leader de Ghosn lui a donné la capacité d'être conscient de lui-même et de son impact sur le contexte Japonais et de comprendre comment changer au mieux la culture de Nissan (Gill C., 2012, p.451).

¹ cf rapport d'activité Accor 2016 p.57

² Carlos Ghosn, PDG de Renault

³ Rolf Eckrodt, responsable Daimler-Chrysler.

D'après Monnet (2013, p.171), *on peut citer ici, 3 règles pour réussir une coopération internationale telle que celle évoquée ci-dessus :*

- *Construire l'incompréhension – s'apprendre et se comprendre*
- *Gérer l'équité, l'équilibre de la coopération – faire en sorte que chacun s'y retrouve*
- *Réguler de façon continue les divergences stratégiques des maisons-mères et la forte instabilité du processus*

De ces 3 règles spécifiques à la fusion entre multinationales, on peut retenir les 2 premières qui sont des éléments essentiels du management interculturel et les piliers sur lesquels repose l'efficacité d'une équipe interculturelle, que ce soit dans un groupe hôtelier ou ailleurs.

- *S'apprendre et se comprendre* : il est nécessaire pour les acteurs de se connaître et de comprendre « l'autre » afin d'éviter des erreurs d'interprétation, des mésententes, des tensions ou des incompréhensions.
- *Faire en sorte que chacun s'y retrouve* : c'est une relation qui se doit d'être gagnant-gagnant, aussi bien pour l'employé que pour l'employeur. Chaque partie doit trouver son bénéfice pour optimiser la motivation et l'efficacité du groupe.

C'est en mettant en œuvre ces 2 règles qu'on peut mettre en place une relation bilatérale réussie.

Le management interculturel qui reçoit l'attention de chercheurs depuis les années 80 consiste selon Chevrier (2010, p.4) à *construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture.*

Le rôle du manager est de chercher à faire travailler ensemble les individus, à créer de la cohérence dans l'équipe. C'est en ça que la tâche est ardue, chaque individu, chaque employé est unique, il dispose de ses propres valeurs, sa propre éducation, sa propre culture, ses propres codes...

La distance entre 2 employés de nationalités différentes n'est pas proportionnelle à la distance kilométrique entre ces individus. On peut citer l'exemple de la France et de l'Allemagne, 2 pays voisins, européens... et pourtant si différents.

Contrairement aux contacts interculturels avec des membres de culture lointaine et exotiques où les acteurs sont conscients de l'existence de différences, le risque de la coopération franco-allemande réside justement dans la sous-estimation de ces différences

culturelles (Barmeyer, 2016 p.16).

Alors qu'en Allemagne, on a une hiérarchie de type horizontal dont l'idée principale est la recherche de consensus, en France on aura une hiérarchie de type vertical où les décisions sont imposées par la hiérarchie. Pour illustrer ce propos, on peut citer une expression régulièrement utilisée en France et pas dans les autres pays : « mon n+1 » en parlant de son supérieur, cela traduit une hiérarchie claire et directive.

Les priorités et les attentes vont être différentes pour chacun, tandis qu'en France la notion d'organisation renvoie à la hiérarchie et au pouvoir, en Allemagne, la notion d'organisation renvoie à la répartition des tâches (Barmeyer, 2016 p.17-23).

On voit bien là, deux approches différentes qui peuvent être source de conflits et d'incompréhensions si le manager ne connaît pas et ne comprend pas les perceptions et les valeurs de chaque individu. Son rôle va être, tel un chef d'orchestre d'organiser le tout pour que tous les rouages de l'organisation, aussi différents soient-ils, fonctionnent ensemble et aillent dans la même direction : l'amélioration de la qualité et l'efficacité de l'équipe.

Par cet exemple, on peut voir que le management interculturel occupe un rôle essentiel dans la bonne gestion des équipes dans un contexte international, et spécifiquement dans l'hôtellerie où la présence d'équipes interculturelles est fortement marquée.

Le champ de cette étude étant très vaste, nous avons décidé de nous placer du point de vue du manager en hôtellerie et de nous concentrer sur son rôle et ses prérogatives pour optimiser le management des équipes interculturelles.

Quel est le rôle du manager ? Quel est son profil ? Comment gère-t-il une équipe interculturelle ? Quels sont les avantages et les risques d'une équipe interculturelle ? Comment appliquer une culture d'entreprise globale sur des marchés aussi spécifiques et variés que la diversité des pays et des cultures existantes ? Quels sont les liens sur l'efficacité de l'équipe et donc, de l'hôtel ?

Autant de questions auxquelles nous allons essayer de répondre dans ce dossier.

Dans un premier temps, il nous semblait intéressant de définir les différents concepts.

Le premier, et non des moindres... la culture.

Définir une culture n'est pas aisé tant le champ de compétences est vaste : histoire, religion, langue, éducation, droit, économie, sociologie, communication, organisation, arts, géographie, démographie... De nombreux éléments viennent impacter chaque individu.

Par exemple, un français de métropole et un français des territoires d'outre-mer n'auront pas du tout les mêmes attentes et les mêmes besoins alors que la culture « nationale » est la même. Sans aller aussi loin au niveau de l'éloignement, un français issu de l'immigration et un français « de naissance » même s'ils vivent sur le même territoire et sont voisins, ils n'auront pas la même culture et les mêmes attentes. En ça, il est difficile de définir une culture spécifique car on peut dire qu'il existe autant de cultures que d'individus, mais nous allons essayer de tracer les grandes lignes et les grands principes relatifs au sujet qui nous intéresse pour essayer d'en faire ressortir un schéma directeur et déterminer l'impact que la culture peut avoir sur le management.

La culture d'un pays, d'une entreprise, d'un individu... chacune de ces variables peut influencer avec plus ou moins d'intensité le rôle du manager en hôtellerie. En effet, l'hôtel est le lieu de rencontre, dans un pays donné, d'individus de cultures et d'horizons différents qui sont regroupés sous les valeurs d'une même enseigne ou d'un même groupe hôtelier. Le rôle du manager sera d'arriver à concilier toutes ces cultures différentes, mais complémentaires, pour que les employés comme l'entreprise, puissent en retirer les bénéfices voulus.

Dans un second temps, nous parlerons plus en détails du management. Même si, comme la culture, le sujet d'investigation est vaste. Nous allons essayer d'en tirer les grands principes, les éléments fondateurs, les styles différents...

Afin de nous concentrer sur le management interculturel en particulier, sujet de notre étude, nous définirons les grands principes de ce management spécifique et nous détaillerons les managements par continent afin de déterminer les points communs et les divergences principales que l'on peut retrouver selon les pays, toujours dans le but d'optimiser la gestion des équipes interculturelles en hôtellerie

Enfin, nous appliquerons et expliquerons les différents concepts cités précédemment à travers un cas pratique et l'étude du groupe AccorHotels. Nous analyserons comment le management d'une équipe interculturelle est mis en place au sein de leurs établissements afin de dresser un constat de la situation actuelle.

L'ensemble de cette étude, nous permettra de tirer les enseignements nécessaires pour proposer des recommandations relatives à notre vision du management interculturel et proposer ce qu'on pourrait appeler un « petit guide du management interculturel en hôtellerie » afin d'aider les managers à optimiser la gestion de leurs équipes interculturelles, éléments essentiels de réussite d'un établissement dans cette ère de mondialisation qu'est la nôtre.

PARTIE I. LA CULTURE

PARTIE I. LA CULTURE

Afin de répondre à notre question de départ, il est primordial de s'arrêter sur la définition et le sens de la culture et de l'interculturalité. Ce mot « culture » a un grand nombre de significations qui sont différentes les unes des autres, et peuvent même être contradictoires selon le contexte dans lequel le mot est utilisé. Il faut donc trouver une définition précise à ces notions très vastes qui peuvent regrouper de nombreux éléments (histoire, religion, arts, us et coutumes...), nous n'avons pas la volonté de décrypter en détail l'ensemble de ces éléments et de donner une définition universelle, la tâche serait bien trop ardue, mais nous nous sommes concentrés sur les principes qui nous paraissent judicieux dans le cadre de ce projet.

Dans un premier temps, il nous semblait pertinent d'examiner brièvement l'origine du terme et ses différentes significations. Nous approfondirons ensuite en définissant plus particulièrement les éléments qui nous intéressent, à savoir : la culture d'entreprise, la culture « nationale » et la culture « professionnelle ».

Le manager étant au contact de clients de cultures différentes (ou disposant d'une culture propre), cela va naturellement impacter son management et sa façon d'être, il nous semblait intéressant de définir rapidement les attentes des clients français et étrangers.

Chapitre 1. LA CULTURE

1.1 Étymologie

Le terme « culture » vient du latin « cultura » qui se réfère à « vivre » et « cultiver » respectivement. Le mot est apparu dans la langue française vers la fin du XVIII^{ème} siècle pour désigner une parcelle de terre cultivée.

Cicéron, homme d'État romain et auteur latin, a été le premier à appliquer le mot « cultura » à l'être humain: « *Un champ si fertile soit-il ne peut être productif sans culture, et c'est la même chose pour l'humain sans enseignement.* »¹ À partir de là, le mot a commencé à se répandre largement pour se référer à l'activité humaine.

¹ Cicéron, *Tusculanes*, Rome antique, 45 av. J.-C., 335 pages

Au fil du temps, le mot a adopté plusieurs significations telles que:

- « *Un tout complexe qui comprend le savoir, la croyance, l'art, le droit, la morale, la coutume et toutes les autres aptitudes acquises par un homme en tant que membre d'une société.* » (Tylor, 1871)
- « *L'ensemble des formes acquises de comportement qu'un groupe d'individus, unis par une tradition commune, transmet à ses enfants.* » (Mead, 1953)
- « *La culture, c'est la manière de vivre d'un groupe* » (Maquet, 1949)

1.2 Définitions

Actuellement, selon le Larousse¹, cinq sens différents coexistent et définissent la culture.

Prenons les trois les plus utilisés :

- Dans un sens courant: « *Connaissances dans un domaine particulier* »
- Dans un sens de la culture savante : « *Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels* »
- D'un point de vue sociologique et anthropologique :
« *Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation* ».

Selon l'UNESCO : « *Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.* »

Plus simplement, selon Ulrike MAYRHOFER et Sabine URBAN dans « *Management international - des pratiques en mutation* » (2011) la culture est « *groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés* ».

¹ Dictionnaire Larousse éd. 2018

Chapitre 2. L'INTERCULTURALITÉ

Le monde moderne se caractérise par de nombreuses formes différentes de socialisation, par la diversité des langues utilisées, et par les différents modes de communication. Il est naturellement inévitable qu'aujourd'hui les différentes cultures se rencontrent, ce qui présente un ensemble de questions et de problématiques qui remettent en question notre seuil de tolérance et notre capacité à vivre dans une société moderne, que ce soit dans un environnement de travail, ou que nous vivions avec quelqu'un d'une culture différente.

Le terme « interculturel » est composé de « inter » et « culturel » qui veut dire « entre » et « culture » respectivement. On peut donc définir l'interculturalité comme les échanges et les interactions qui ont lieu entre les cultures lors de la rencontre de ces dernières, que ce soit dans un cadre professionnel ou personnel.

Selon Claude Clanet (1993, p.21), le terme interculturel « *introduit les notions de réciprocité dans les échanges et de complexité dans les relations entre cultures.* »

Le contact et la communication entre personnes de cultures différentes sont l'objet de nombreuses études psychologiques et sociologiques. En effet, lors d'une telle interaction, ces personnes vont invoquer des éléments culturels parfois propres à eux, parfois communs, parfois étrangers. De nombreux facteurs entrent en jeu pour obtenir un concept cohérent de ce qu'est l'interculturalité ; les différents modes de communication, la hiérarchie sociale, les situations économiques et environnementales... influencent les valeurs, les croyances et les normes sociales des différents groupes culturels.

L'importance de l'interculturalité dans la gestion d'organisations internationales est donc indéniable. Comme cela a été démontré plus tôt, d'innombrables questions et problématiques sont soulevées lorsque l'on s'interroge sur la façon optimale de fonctionner pour une entreprise.

Comment gérer les nombreux facteurs qui entrent en jeu tels que les différents modes de communication et la hiérarchie sociale ? Est-ce que qu'une équipe interculturelle est gérée de la même façon qu'une équipe locale qui n'a peut-être pas les mêmes problématiques?

Chapitre 3. LA MULTICULTURALITÉ

Selon l'UNESCO, le terme « multiculturalité » est « *l'existence de groupes ethniques différents dans une société ou un état. Les regroupements ethniques qui existent dans un état, la signification de l'ethnicité pour la participation dans les institutions sociétales et la façon dont les différenciations ethniques sont construites et maintenues peuvent varier considérablement d'un état à un autre et d'une époque à l'autre* ».

Chapitre 4. DIFFÉRENCES ENTRE INTERCULTURALITÉ ET MULTICULTURALITÉ

La multiculturalité est la « *coexistence de plusieurs cultures, souvent encouragée par une politique volontariste*¹ ». Dans cette définition, on voit bien qu'il n'y a pas d'interactions entre les différentes cultures, juste une constatation de cultures diverses et variées.

La relation directe entre deux cultures différentes et les interactions qui vont en découler relève de l'interculturalité.

Il nous paraît nécessaire de parler de l'interculturalité et de cette relation directe entre cultures car nous devons dans un premier temps, définir les cultures qui vont interagir les unes avec les autres, avant de pouvoir examiner comment elles interagissent entre elles.

Par exemple, si deux employés ayant le même poste ont deux cultures différentes, nous pourrions constater qu'il y a une coexistence de plusieurs cultures dans l'équipe et nous arrêter là. Cependant ce qui est pertinent pour nos recherches est de comprendre l'interaction entre ces deux individus afin de pouvoir identifier les conflits potentiels et trouver le management le plus efficace pour gérer cette équipe interculturelle.

¹ Dictionnaire Larousse éd. 2018

Chapitre 5. LA CULTURE EN MANAGEMENT

Dans le management des activités internationales, notamment dans une équipe interculturelle, les facteurs culturels jouent un rôle essentiel. Cependant, il n'est pas toujours évident pour les entreprises de les identifier et de les intégrer dans leurs méthodes de management.

Nous pouvons distinguer différents niveaux de culture qui vont influencer directement l'employé, le manager et le groupe : la culture du pays, la culture de l'employé, la culture d'entreprise, etc.

Ces différents niveaux de culture interagissent obligatoirement, cela amène des enjeux intéressants et complexes quant à la gestion des équipes interculturelles dans l'entreprise, face à un environnement international et une concurrence qui s'élargit de plus en plus. Il devient nécessaire de prendre en compte les différences culturelles et donc les interactions entre les différents membres d'une équipe interculturelle.

5.1 La culture d'entreprise

Selon Wikipedia¹, la culture d'entreprise est un « *ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilite le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres* ».

La culture d'entreprise est l'ensemble des différents éléments culturels. Nous pouvons dire qu'elle est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise car elle donne une structure, c'est-à-dire des règles et des normes qui servent de fil conducteur pour les différents membres d'une équipe.

La culture d'entreprise peut être composée de nombreux éléments tels que :

- l'histoire de l'entreprise
- les valeurs implicites ou explicites de l'entreprise
- les codes vestimentaires
- les méthodes / processus de travail
- le comportement / les attitudes

¹ Wikipedia: Culture d'entreprise (https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise)

Figure 1 - Les éléments de la culture d'entreprise ¹

Culture de l'entreprise	
Mythes	Légende plus ou moins fabuleuse raconter à propos de la naissance de l'entreprise, ou de son fondateur.
Valeurs	Valeur fondamentale véhiculées (être le premier, respect du consommateur, qualité totale,...).
Rituels	Dispositif qui se répète et permet de garder la foi (café du matin, ou de départ en retraite, « grande messe annuelle »...).
Tabous	Choses dont personne ne parle (conflit inavouables, comportement particulier à certains dirigeants, et chaque grave...).
Symboles	Signe chargé d'une information d'ordre culturel (style vestimentaire), signe distinctif de statut (voiture de fonction, taille du bureau)
Héros	Salariés performants, personnage fédérateur, fondateur successeur.

Ces éléments divers permettent d'unir les membres de l'entreprise autour des produits, des services et de l'image de la marque. La culture d'entreprise joue donc un rôle important, et peut améliorer la performance du personnel en les motivant, et en les fidélisant. Source de cohésion et de motivation, elle limite également les conflits. Pour les clients, la culture d'entreprise peut être utilisée pour créer une image positive de l'établissement et même devenir un critère de choix en créant un lien personnel avec l'entreprise.

Toutes les chaînes hôtelières ont une culture d'entreprise et adhèrent à un certain nombre de valeurs (Passion pour le client / Performance durable / Esprit de conquête / Innovation / Confiance / Respect pour AccorHotels par exemple), s'attendant à ce que leurs employés adoptent un comportement qui soit en phase avec les valeurs de la marque. Il sera intéressant de savoir comment, dans une équipe interculturelle, un manager choisit d'unir ses collaborateurs de différentes cultures afin de les impliquer et les motiver autour de ses valeurs pour renvoyer une image positive de la marque auprès de ses clients.

¹ CLS Communication: Deux outils nécessaires à votre communication d'entreprise (<https://www.cls-communication.com/fr/blog/deux-outils-necessaires-votre-communication-dentreprise>)

5.2 La culture du pays

La culture nationale peut être définie comme un ensemble de savoirs qui sont partagés par les habitants d'une nation, tout ce qu'il est possible de transmettre, d'apprendre et de partager. C'est ce qui unit les membres de la nation et permet leur cohésion. Le drapeau, la devise, l'hymne national sont autant de représentations de la culture d'un pays mais pour se centrer sur notre sujet on peut également citer les codes et normes en entreprise (quels jours travaille-t-on ? quels horaires ? représentation syndicale ?), les relations interpersonnelles (comment on se salue, comment on s'adresse à son interlocuteur...), la vision du travail (au Japon, « travail = shitogo » dont la signification est « processus d'accumulation de la connaissance » alors qu'en France, le mot « travail » renvoie à la souffrance) et de l'entreprise (Au Mexique, au Liban, au Brésil, en Colombie par exemple, bien gagner sa vie est important, mais souvent moins que de travailler dans une bonne ambiance), le rapport à l'argent, à la hiérarchie (Aux États-Unis ou dans quelques autres pays anglo-saxons, on est souvent fier de ce que l'on gagne, on le dit)... autant de spécificités qui vont être propre à chaque nationalité.

Les différences inévitables de culture (collective ou individuelle) imposent généralement la présence d'une collectivité plus vaste, homogène et intégrée, qui fédère : la nation. Les histoires complexes des différents pays, leurs forces politiques et leurs économies ont une influence considérable sur leurs entreprises, en leur insufflant des valeurs, des rites, des récits nationaux, et des codes sociaux. L'influence de la culture nationale est très forte car c'est la base de toute nation.

5.3 La culture professionnelle

Une culture n'est pas seulement le résultat d'éléments nationaux, elle comprend aussi ce qu'on appelle la culture professionnelle, celle obtenue au travail. C'est la réunion d'une communauté avec des expériences et formations similaires du métier. Les bouchers, les taxis, les réceptionnistes...chaque corps de métier dispose d'une culture qui lui est propre et vont en partager les codes et les normes : la façon de faire, de se comporter, de penser, un vocabulaire et un langage spécifique...

R. Sainsaulieu a montré que l'individu se construit par le travail qu'il fait. La culture professionnelle peut être définie par la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes.* » (Fray, 2010)

Il y a trois éléments qui influencent la culture professionnelle :

- La situation au travail
- Les relations de groupe (rapports hiérarchiques)
- L'idée de l'avenir que se font les employés

Le travail d'un employé fait partie de la construction sociale de l'individu et devient une part importante de son identité.

Dans le contexte d'une chaîne hôtelière internationale, différents éléments culturels peuvent entrer en jeu. Il ne s'agit pas seulement de l'interaction entre deux employés de cultures différentes, la culture nationale et la culture d'entreprise vont également entrer en compte dans la définition de la culture « globale » d'un individu.

Une chaîne d'hôtels peut être présente dans le monde entier ; ainsi, par exemple, un hôtel se situant en Amérique et appartenant à une chaîne américaine peut être géré d'une façon adaptée à ses clients et à ses employés américains mais il serait intéressant d'explorer comment agit cette même chaîne dans un autre pays. Une chaîne d'hôtels américaine aurait-elle la même façon de gérer son hôtel en Chine ? La gestion des ressources humaines est-elle plutôt adaptée à la culture nationale, ou bien à la nationalité de ses employés ?

Chapitre 6. DÉFINITION DES CLIENTS ÉTRANGERS

Chaque hôtelier se pose les mêmes questions : Comment être efficace, discret mais attentionné, comment s'adapter aux besoins de chaque client ? Si les clients ont des cultures différentes, ils ont aussi des façons différentes de se comporter. Ce qui signifie *X* pour un client américain, par exemple, pourrait signifier *Y* pour nous. De plus, chaque clientèle a des attentes différentes concernant l'interaction attendue. Par exemple, la clientèle d'Asie place beaucoup d'importance sur la discrétion du personnel, alors que d'autres clientèles cherchent plutôt un service personnalisé et individualisé avec des conseils et des « bon plans ».

D'où l'importance de cerner et d'identifier la culture des clients étrangers, afin de pouvoir comprendre leurs besoins et attentes. Comme mentionné précédemment, la culture

nationale peut avoir une énorme influence sur le client du pays en question, il est donc possible de regrouper les clients selon leur nationalité et identifier leurs besoins à partir de là en évitant de tomber dans la caricature ou le stéréotype.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les besoins et les attentes des clients évoluent constamment, grâce aux changements constants de modes de vie. Il est primordial de prendre en compte l'évolution des besoins et attentes des clients étrangers, afin de nous permettre de mieux les recevoir.

Il existe de plus en plus d'études sur les clients étrangers et leurs attentes et besoins. Par exemple, le guide « *Yes I speak Touriste* », élaboré par le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France et la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile-de-France, détaille les informations basiques et importantes sur les 18 nationalités qui représentent 88,5% des clients hôteliers. Avec une application mobile « *Yes I speak touriste* » destinée aux touristes qui ne parlent pas français, le guide et l'application mobile permettent aux hôteliers de mieux comprendre les clients étrangers et donc mieux les accueillir.

Un deuxième guide, « *Connaître votre clientèle étrangère pour mieux l'accueillir* » a été élaboré par la CCI de Moselle dans le but d'aider les professionnels à mieux comprendre les clients étrangers et de perfectionner l'accueil des touristes étrangers.

Selon le guide « *Yes I speak Touriste* », les français sont la première clientèle touristique dans le secteur de l'hôtellerie, représentant 59,1% de la clientèle globale. Viennent ensuite les britanniques, première clientèle touristique internationale (10,6% des touristes), suivis par les américains (10,4%) et par les espagnols (7,4%).

Prenons ces trois nationalités comme exemple.

Alors que ces clients partagent des préférences de séjour similaire, telles que les trois activités préférées (avec des degrés de préférence différents toutefois) :

- Visites de musées / monuments
- Se promener
- Faire du shopping

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Des différences notables sont à prendre en compte et sont surlignées dans le tableau ci-dessous.

Figure 2- Quelques attentes et besoins des touristes étrangers

Nationalité	Transport	Gastronomie	Shopping
Britanniques	• A pied/transports en commun • Service professionnel et efficace	Aiment des explications et conseils sur les plats et les vins	• Font des achats liés à la gastronomie • Aime les achats des magasins duty free
Américains	• Les taxis • Aiment être accueillis en anglais • Remarquent un manque d'accessibilité	• Aiment les cafés et brasseries • Apprécient les fromages et les vins, et souhaitent goûter aux spécialités gastronomiques	• Aiment les grands magasins et les boutiques de luxe • Achètent des produits variés, du souvenir de Paris aux produits de luxe
Espagnols	• Peuvent rencontrer des difficultés lorsque l'information n'est pas disponible en espagnol • A pied / transport en commun	• Cherchent à (re)découvrir les classiques de la cuisine française • Apprécient les cuisines régionales	Considèrent Paris comme la capitale du shopping

On observe que les habitudes varient en fonction des nationalités; quand les Espagnols semblent considérer Paris comme la capitale du shopping, cela semble très peu intéresser les Britanniques.

En prenant en exemple 3 cultures, on constate que les attentes des clients étrangers sont très différentes selon les nationalités, il est indispensable de les connaître et de les comprendre afin de mieux les accueillir. Le management d'une équipe interculturelle passe aussi par la sensibilisation à ces différences. Cette sensibilisation peut être facilitée par les différentes nationalités au sein de son équipe, il est important d'en tirer le meilleur parti pour faire partager l'expérience de chacun aux membres de l'équipe, le service rendu au client n'en sera qu'amélioré.

Chapitre 7. CONCLUSION

Dans la première partie de ce dossier, nous avons essayé de parler de la culture et les différentes dimensions qui peuvent entrer en compte dans la définition de cette dernière. Complexe, diversifiée, unique... il n'existe pas une seule définition de la culture mais nous avons expliqué quels sont les éléments à prendre en considération pour répondre aux problématiques que nous avons soulevées.

Nous avons vu qu'il y a différentes dimensions culturelles qui interagissent dans la relation entre les cultures telles que les cultures nationales, locales, professionnelles... Chacune a un impact différent sur les personnes, en fonction de leur origine, leur histoire ou leur poste au sein de l'entreprise.

C'est au manager qu'incombe la tâche d'unir les membres d'une équipe aussi riche que diversifiée pour créer un ensemble cohérent, efficace et motivé.

Il y a partout dans le monde des équipes interculturelles, dans chaque type d'organisation internationale - dans les chaînes hôtelières notamment.

Naturellement, de nouvelles questions et problématiques se posent.

Quel est le meilleur moyen de gérer une équipe interculturelle ? Quels sont les avantages d'une telle équipe ? S'il y en a, comment peut-on s'améliorer ?

Bien sûr, pour répondre à ces questions, nous devons d'abord examiner les différentes formes existantes de management.

PARTIE II. LE MANAGEMENT

PARTIE II. LE MANAGEMENT

Pour prendre possession de notre sujet, nous devons nous attarder sur le mot « management » et le définir avec autant de précision que possible, même si comme la culture, le terme est vaste. Ce mot a évidemment une étymologie qui nous aidera à comprendre la genèse de cette idée, mais, il a surtout une longue histoire qui a traversé les siècles. Plusieurs écoles de management se sont succédées depuis la création du management aux U.S.A. Après avoir posé les bases du management, nous pourrions plus facilement comprendre le management interculturel. A travers plusieurs approches, nous allons essayer d'expliquer quelles sont les spécificités de ce management et des différents managements continentaux. Nous continuerons à resserrer notre étude sur les différents profils de managers ainsi que d'expatriés pour finir sur les enjeux du management interculturel de demain.

Chapitre 1. DÉFINITION

Commençons tout d'abord par nous appuyer sur la définition officielle du mot management : « *Ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise.* »¹. Mais il ne faut pas réduire le management à cet aspect-là seulement. Le management peut aussi se retrouver dans une vision plus personnelle, d'où la seconde définition : « *Organisation personnelle sur le plan social, professionnel et familial* ».² De nombreux auteurs ont d'ailleurs donné leur définition du mot management :

Taylor (*The Principles of Scientific Management*, 1911) parlant d'une « *révolution mentale* », ou le non moins fameux Edward Deming (*Hors de la crise*, 1982) qui le définit par « *une création de fierté et de joie dans le travail* ».

Ce terme est de plus en plus utilisé aujourd'hui, car le management est au cœur de la vie professionnelle de chaque individu mais il comporte des subtilités que l'on a tendance à oublier en l'utilisant de manière trop fréquente ou peu appropriée.

¹ Dictionnaire étymologique du CNRTL.

² Dictionnaire étymologique du CNRTL.

Chapitre 2. ÉTYMOLOGIE

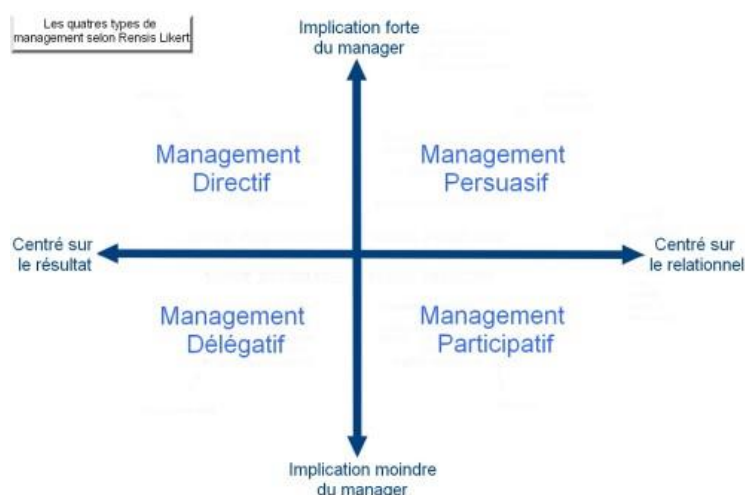
Le mot management, un mot d'origine anglo-saxonne, est tiré du verbe anglais de la même famille « to manage ». Ce verbe anglais fut emprunté à l'italien « maneggiare », faisant référence à la main, au contrôle. Cependant, ce mot italien fut tiré d'un mot encore plus ancien et encore utilisé aujourd'hui en France, « le manège » (à cheval) : « *Ensemble des exercices destinés à apprendre à un cavalier à manier correctement son cheval* »¹. Nous revenons finalement sur une origine latine, ce qui peut paraître étonnant pour un mot d'origine anglo-saxonne, avec le verbe latin manicare « prendre, toucher avec la main, dérivé de manus, main »². Dû à des difficultés de traduction, le terme management n'apparaîtra qu'à partir de la deuxième partie du XX^{ème} siècle en France, grâce à la traduction du livre de Peter Drucker « The Practice of Management » (1954).

Nous comprenons maintenant pourquoi ce terme n'est pas aisé à comprendre et pourquoi plusieurs scientifiques de renom l'ont analysé, expliqué et théorisé.

Chapitre 3. LES GRANDS TYPES DE MANAGEMENT

Nous pouvons noter l'existence de 4 grands types de management au sein des organisations. Rensis Likert (1903-1981) définit à Chicago en 1967 (*A comparative view of organizations*), 4 différents styles de management repris ci-dessous.

Figure 3- Les 4 types de management selon Rensis Likert



¹ Dictionnaire Larousse Edition 2017

² Dictionnaire étymologique de la Langue Française, 1870.

3.1 Le management directif

Aussi appelé management autoritaire, il s'appuie sur une hiérarchie claire avec des instructions claires et une autonomie limitée. Le manager impose ses décisions personnellement et se base sur des processus qualité. Il est fortement impliqué dans ce mode managérial. Le système de bonus/malus est mis en place vis-à-vis des résultats des employés. Ce type de management est difficilement applicable aujourd'hui dans les nouvelles entreprises mais perdure dans des organisations ayant un vécu. Cependant, nous remarquons que ce style de management soulève plus de mécontentement des collaborateurs dû à une structure figée et un manque de communication. Les résultats sont cependant souvent au rendez-vous, au détriment de l'employé. Ce mode de management se rapproche énormément du taylorisme.

3.2 Le management persuasif

Comme précédemment, le manager est fortement impliqué dans ce management. Cependant son objectif diffère. Au lieu d'être uniquement axé sur le résultat, le manager va s'occuper plus particulièrement du relationnel. On l'appelle d'ailleurs aussi le management paternaliste. Le but de ce management est d'impliquer les employés tout en gardant une figure forte, le manager. Cela crée un sentiment d'appartenance pour l'employé mais peut aussi être restrictif, la vie du groupe étant très fermée sur elle-même. La communication est au centre de ce système.

3.3 Le management délégatif

La confiance est le maître mot dans ce style de management. La participation de l'employé au sein des prises de décisions est totale et l'implication du manager dans ces dernières est bien moindre. Ce management est totalement horizontal, impliquant au maximum chaque employé mais pouvant laisser place à un management totalement affectif et non plus professionnel. La responsabilisation de l'employé est totale mais le résultat reste prépondérant.

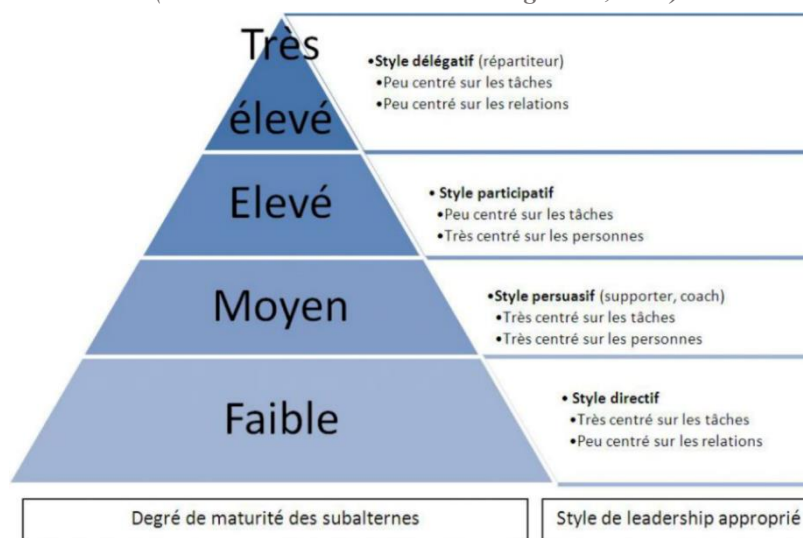
3.4 Le management participatif

Évoqué dans l'histoire du management auparavant, ce management est le plus en vogue aujourd'hui. Les relations humaines au sein de l'entreprise sont au premier plan, et la motivation des employés est le principal intérêt du manager qui se met en retrait. La créativité de chacun peut être exprimée mais l'absence d'un réel décisionnaire peut aboutir à un échec. C'est pour cela que le manager se place plus en tant que superviseur que chef. L'implication des employés doit donc être totale pour permettre à ce mode managérial d'être pérenne pour l'entreprise.

Pour compléter l'étude de Likert, Robert Blake et Jane Mouton (*The New Managerial Grid*, 1978) mirent au point une pyramide explicative mêlant le type d'employé présent dans l'organisation versus le style de management adopté.

Figure 4- Les 4 différents niveaux de management par Blake et Mouton

(La troisième dimension du management, 1987)



A la vue de ces différentes manières de manager, nous ne pouvons ressortir la bonne méthode. Cependant suivant la situation à laquelle le manager est confronté, il devra actionner un mode de management ou un autre. Ce sera donc dans ces situations que l'importance et les compétences du manager seront jugées.

Après avoir dressé un portrait global du management dans le monde ainsi que de la culture, nous allons observer que dans un contexte international, la définition du management peut changer et que deux concepts d'intégration des cultures s'appliquent au sein des entreprises.

Chapitre 4. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Nous allons maintenant entrer dans le cœur de notre sujet qu'est le management interculturel. Avant toute chose, nous allons définir ce terme pour ensuite voir les nuances pouvant être apportées à ce mode managérial et les enjeux que cela comporte.

4.1 Définition

Le management interculturel apparaît sous ce nom dans les années 1980 lorsque des professeurs-chercheurs commencent à s'intéresser à ce sujet. La communication interculturelle fut la première à être étudiée par les entreprises internationales qui commencèrent à se délocaliser dans les années 1990¹. Pour créer une culture d'entreprise forte, il fallait que ces entreprises comprennent toutes les cultures qui les entouraient. Surtout qu'à cette époque-là, les premières grandes fusions d'entreprises étaient en marche. Les compétences interculturelles arrivèrent au centre des débats. Comment faire fonctionner et pérenniser deux entreprises ayant une culture différente et surtout des employés de cultures différentes avec des modes managériaux et de fonctionnement différents ? Telle était la question dans le début des années 1990.

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes² nous dira Adler (2002). Beaucoup d'ouvrages parlent du management interculturel comme un moyen de résoudre les différences et les conflits interculturels au sein des organisations.

D'ailleurs une deuxième définition vient appuyer ce postulat :

*« Management dont le but est d'améliorer les interactions entre les porteurs de cultures différentes au sein d'une organisation afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour la bonne marche de l'entreprise et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture. »*³ Cette définition nous apporte des aspects importants du management interculturel tel que le mot interaction qui le différencie du multicultural.

¹ Exemple fusion Renault-Nissan

² Adler, International Dimensions of Organizational Behavior 2002

³ <https://www.glossaire-international.com>

Le regard sur les potentiels bénéfiques que cette forme de management peut apporter ne se fera que dans les années 2000.

D'un point de vue scientifique, quatre grandes approches ont permis de comprendre le management interculturel et de le théoriser. Ces grilles permettent de classifier les comportements des différentes cultures et donc de comprendre comment interagir avec celles-ci lorsque nous sommes managers.

4.2 Les 4 approches scientifiques du management interculturel

a. *L'approche d'Hofstede (1971)*

Geert Hofstede (1928-) fut le précurseur de cette nouvelle discipline. Il va mener en 1971 une étude dans l'entreprise IBM visant à comparer toutes les cultures présentes dans cette entreprise pour en analyser les types de management. Il utilisera 4 critères qu'il définira dans son livre « *Culture and Organizations: International Studies of Management & Organization* » (1971). Ces 4 critères seront ensuite complétés par 2 autres critères bien plus récents, en 2010. Ces critères permettent de comparer les différents managements.

- **La distance hiérarchique**

C'est la distance et l'autorité qu'un employé peut accepter vis-à-vis de son manager. Une distance hiérarchique forte au sein d'une entreprise limitera les questionnements et contestations, au contraire d'une distance hiérarchique plus rapprochée où les employés hésiteront moins à donner leurs points de vue.

Les pays latins, d'Amérique du Sud et asiatiques auront une distance hiérarchique élevée contrairement aux pays de l'Europe de l'Est et du Nord.

- **L'individualisme/le communautarisme**

La faculté des personnes d'une même culture à faire passer sa personne avant le groupe ou inversement, se dévouer au groupe en laissant ses ambitions personnelles plus ou moins en retrait.

Extrait de l'étude d'Hofstede demandée par IBM et réalisée auprès de 100 000 employés entre 1967 et 1969.

Indice d'individualisme (sur une échelle de 1 à 100)

<i>États-Unis 91</i>	<i>Russie 39</i>
<i>Australie 90</i>	<i>Brésil 38</i>
<i>Grande-Bretagne 89</i>	<i>Chine 20</i>
<i>Canada 80</i>	<i>Afrique de l'Ouest 20</i>
<i>France 71</i>	<i>Indonésie 14</i>
<i>Allemagne 67</i>	<i>Colombie 13</i>
<i>Afrique du Sud 65</i>	<i>Guatemala 6</i>

- L'approche masculine/féminine

Cette approche n'a aucun rapport avec le sexe de la personne. Une culture masculine est définie comme compétitive, avec une forte ambition, de réussite et de confiance en soi. Ce type de culture se retrouvera souvent dans un rapport de force constant.

Une culture féminine au contraire sera marquée par l'importance des relations humaines ainsi que l'osmose entre les différents membres d'une organisation par exemple. Les pays ayant le plus de féminité sont les pays Scandinaves. D'un autre côté, le Japon et les pays d'Amérique du Sud se démarquent par un fort degré de masculinité.

- Le contrôle de l'incertitude

Une société avec un fort contrôle de l'incertitude sera une société qui n'aimera pas prendre de risque, très raisonnée. D'un autre côté, une société peut tolérer des situations très risquées. Les pays d'Europe du Sud contrôleront beaucoup l'incertitude contrairement aux Anglo-Saxons et aux asiatiques.

- L'orientation à court/long terme

Comme le dit très bien le titre de cette 5ème dimension, nous regarderons quelles cultures ont une vision à court/moyen ou long terme.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Les pays asiatiques auront une vision à long voire très long, terme au contraire des pays Nord-Américains qui se réfèrent au profit immédiat.

- **Le plaisir/la modération**

Cette dernière dimension cherche à distinguer les cultures poussant à assouvir ses besoins personnels aux cultures prônant une certaine retenue dans ses désirs ou pulsions. Les cultures asiatiques seront moins dans le plaisir que les pays latins par exemple.

Cette approche nous permet d'avoir des critères précis pour définir les différents types de société qu'il existe et quelles sont leurs caractéristiques.

b. L'approche de D'IRIBARNE (Management International, 2004)

Philippe D'Iribarne (1937-) est un chercheur français, directeur de recherche au CNRS. Il émet des critiques au sujet des 6 dimensions proposées par Hofstede en faisant valoir l'aspect ambigu de certaines notions telles que masculin/féminin par exemple. Il utilise de son côté une approche ethnologique pour définir trois cultures différentes au sein d'expériences menées dans des usines. Il définira par exemple, qu'en France, l'organisation est très hiérarchisée et le supérieur impose un respect fort comparé aux U.S.A où les relations au sein de l'entreprise sont régies par le droit et les lois. Il explique ces différences par l'histoire totalement différente de ces deux pays.

c. L'approche de Fons Trompenaars et Charles Hampden (1993)

Dans leur livre « *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble* » (1993) Hampden et Trompenaars ont pour leur part défini les cultures à travers 7 dimensions différentes :

- **Universalisme / Particularisme** : Les universalistes considèrent qu'une solution pour un problème est obligatoirement la bonne si l'on suit des règles bien précises. Tandis que d'un autre côté, les relations personnelles sont prises en compte sans forcément suivre les règles. Les pays latins seront plus particularistes au contraire des pays anglo-saxons et germaniques.

- **Individualisme / Collectivisme** : Les cultures individualistes sont tournées vers elles-mêmes au contraire des collectivistes qui poursuivent des objectifs communs comme l'a déjà expliqué Hofstede.

- **Neutralité / Affectivité** : Les cultures « neutres » sont des cultures où les émotions n'ont pas leur place au travail, au contraire des cultures « affectives » où justement la non démonstration de sentiments n'est pas bien vue. Les cultures les plus objectives ou neutres, sont les pays anglo-saxons au contraire de cultures plus subjectives, les méditerranéennes.

- **Degré d'engagement limité / diffus** : Un degré d'engagement limité se traduira par une scission entre la vie privée et professionnelle tandis que d'un autre côté, un degré d'engagement diffus permettra ou poussera à une osmose entre le privé et le professionnel. La culture américaine sera plus limitée que la culture scandinave par exemple.

- **Statut attribué / Statut acquis** : Les cultures se rapprochant du statut attribué privilégient l'importance du poste, de la place sociale tandis que le statut acquis prendra compte des accomplissements personnels de l'individu. Les pays asiatiques ont un statut attribué très important au contraire des germaniques et de la Grande-Bretagne par exemple.

- **Orientation temporelle** : Cette dimension vise à savoir si la culture organise son emploi du temps de façon détaillée et suit ce planning ou si elle se laisse plus de liberté quant au déroulement de la journée. Les britanniques auront des journées plus répétitives et séquentielles comparés aux latins.

- **Orientation interne / externe** : Les cultures orientées vers l'externe pensent que vivre en osmose avec la nature est obligatoire tandis que les cultures dites internes pensent pouvoir modifier cette nature pour l'adapter à leurs besoins. Les cultures asiatiques respectent et vivent plus en osmose avec la nature que des cultures européennes qui essayent de la contrôler au maximum.

d. L'approche de HALL & HALL (1971)

Edward Twitchell Hall (1914-2009) et Mildred Hall, des spécialistes de la communication interculturelle créèrent le concept de proxémie (1971). Ce concept sert à analyser, encore une fois suivant la société à laquelle un individu appartient, la distance interpersonnelle que celui-ci adopte au vu des différentes situations auxquelles il est confronté. Mais il donne lui aussi un nouveau critère de différenciation et d'analyse entre les cultures : la monochronie / la polychronie. Cette notion analyse la capacité d'une personne appartenant à une société à effectuer différentes tâches simultanément. Cela reflète l'organisation d'une société ainsi que son mode de fonctionnement. Une personne monochrome sera beaucoup plus organisée et fidèle à un emploi du temps, tels que les Allemands par exemple, tandis qu'une personne polychrone sera beaucoup plus réactive aux demandes comme les Français ou les latins peuvent l'être.

Ces différentes visions scientifiques de l'interculturalité et de son management sont complémentaires et nous permettent d'avoir un large panel de possibilité quant à l'étude des différentes cultures. Les méthodes utilisées furent anthropologiques ou opérationnelles mais convergent toutes vers des méthodes qui peuvent encore être utilisées aujourd'hui.

4.3 Les 4 différents modes d'intégration

Nous savons maintenant comment caractériser et différencier les différentes cultures existantes. Cependant, les politiques d'intégration de ces cultures ne sont pas les mêmes dans chaque pays. La société accorde plus ou moins d'espaces aux nouvelles cultures, et il en est de même avec la politique. Quels sont donc les différents types d'intégration d'une culture dans un territoire étranger ? Nous en recensons 4 majoritairement.

a. Les assimilationnistes

Les assimilationnistes pensent qu'une société ne peut se diviser culturellement à cause de nouvelles cultures émergentes. Leur préconisation est que le nouvel arrivant, qui arrive avec sa culture et ses coutumes, doit être doucement accompagné à délaisser sa culture

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie au profit de la culture de son pays hôte. Il devra donc s'adapter aux nouvelles règles, normes, traditions ainsi qu'à la langue du pays d'accueil. Ce mode favorise une certaine homogénéité dans la société mais se prive des côtés positifs que les nouvelles cultures peuvent apporter.

b. Les intégrationnistes

Les intégrationnistes partent du même postulat que les assimilationnistes. Une culture ne doit pas déréguler une société toute entière. Cependant, ils apportent une nuance à cette vision des choses. Dominique Schnapper (*La communauté des citoyens*, 1994) parle de l'existence d'une « communauté de citoyens » visant à accéder aux droits du pays tout en respectant les lois de celui-ci. Le processus d'intégration pour les intégrationnistes passe par l'exercice du devoir citoyen par le nouvel arrivant et non l'assimilation de toute la nouvelle culture.

c. Les communautaristes

Les communautaristes voient l'intégration d'une manière différente des deux précédents. Ils se basent sur l'aspect mental des migrants qui viennent de vivre un traumatisme plus ou moins important suite à l'arrivée dans un nouveau lieu où leur culture n'est pas celle du pays d'accueil. On appelle ça le « processus d'acculturation ». Ce processus est le fruit de la combinaison de plusieurs cultures pour en former une nouvelle.

d. Les interculturalistes

Cette dernière forme d'intégration se fonde sur le respect total de chacune des nouvelles cultures qui apparaissent dans une société en prenant une « attitude interculturelle ». Cet aspect est très important pour les interculturalistes car il dénote l'envie de respecter les différentes langues, religions, rites pratiqués par ces cultures. Comme le résume parfaitement Margalit Cohen-Emerique (*Le choc des cultures*, 1989) ce mode d'intégration repose sur 3 phases : « la décentration, pour mieux cerner sa propre identité socioculturelle, la pénétration du système de référence de l'autre, et enfin la négociation et la médiation » .

Les modes d'intégration diffèrent d'une société à une autre en prenant en compte son histoire ainsi que son évolution. Le management doit prendre en compte cet aspect d'intégration pour pouvoir anticiper les réactions plus ou moins hostiles auxquelles il pourrait faire face.

Pour résumer ces différents courants de pensées, les intégrationnistes pensent que l'individu doit assimiler la nouvelle culture à laquelle il est confronté, au contraire de la pensée interculturaliste qui pousse la société à intégrer les différentes cultures.

Chapitre 5. LES MANAGEMENTS « CONTINENTAUX »

Nous avons choisi de faire un focus sur trois styles de managements « continentaux » et de repérer leurs spécificités. Nous allons chercher à comprendre et trouver les points communs ainsi que les disparités entre les managements européen, nord-américain et asiatique. A l'aide des différentes théories scientifiques évoquées auparavant, nous allons pouvoir décrypter les différents styles de management suivant ces trois continents.

5.1 Le management européen

Il n'est pas aisé au sein même de l'Union Européenne de ressortir un style de management significatif car celui-ci n'existe pas. L'Europe s'est formée au fil des décennies et rassemble aujourd'hui plus de 25 cultures différentes. L'Europe étant un continent très étendu, de nombreuses disparités apparaissent dans les formes de management entre les pays latins et nordiques, qui sont les deux grandes écoles de management de notre continent. Point par point, nous allons comparer ces deux styles de management grâce aux cinq dimensions vues précédemment.

En ce qui concerne l'organisation du travail dans le temps, comme dit précédemment, les latins, français par exemple, traitent plusieurs tâches en même temps, n'hésitant pas à passer de l'une à l'autre. Le travail dans les pays latins est donc irrégulier et nécessite un maximum de réactivité. Au contraire, les allemands et les anglo-saxons sont monochrones, aiment le travail structuré ainsi que des emplois du temps bien définis. Une continuité est installée dans le travail.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Pour ce qui est de la communication, des différences apparaissent aussi. La communication des nord-européens va être très précise dans le texte et les réunions préparées en amont. Cependant une communication plus informelle et de proximité est présente au quotidien entre les managers et leurs employés. Dans les pays latins, comme pour l'organisation du travail, le cadre est plus flou. Les discussions sont moins standardisées mais les réunions aussi. La figure du manager au sein de ces réunions est bien plus en retrait et laisse place à une discussion ouverte qui peut parfois être vue comme confuse pour les étrangers. La créativité est décuplée par une politesse toujours présente.

La conception du travail pour les latins est très individuelle. L'originalité primant pour se démarquer, le français par exemple, va chercher la solution individuelle « miracle » au problème ou à la question posée. Les latins délèguent donc plus de tâches vu que le travail de groupe est moins présent. De son côté, l'Europe du Nord a pour mot d'ordre le consensus. Les tâches étant mieux préparées en amont comme vu précédemment, elles peuvent être mieux déléguées par la suite. L'Allemagne est la figure de proue de ce mode de fonctionnement.

La 4^{ème} dimension comparative est la prise de décision. Deux modèles se font face. Les latins et leur modèle déductif versus le modèle inductif des nord européens. Le modèle déductif s'appuie sur le schéma suivant : On trouve les idées, on recherche puis on pense à des solutions. Le modèle inductif fonctionne dans l'autre sens. Les Nord-Européens s'appuient sur leurs expériences, et grâce à des processus rodés, adaptent leurs objectifs aux solutions qu'ils ont et non le contraire.

La dernière dimension permettant de comparer ces deux modes managériaux est celle du pouvoir. Les latins utilisent encore un pouvoir tiré de leur histoire, c'est-à-dire un pouvoir fort qui doit porter l'organisation. Toutes les étapes d'une prise de décision sont contrôlées par les hommes de pouvoir. De l'autre côté de l'Europe, une plus grande autonomie est prônée ce qui amène à une responsabilisation vis-à-vis des erreurs commises. Le manager ne supervisant pas tout le travail de l'employé, l'évaluation portera plus sur le résultat final que sur le processus amenant l'idée.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Au sein même de l'Europe, nous pouvons noter des disparités suivant la localisation du pays dans celle-ci. Cependant, trois grandes idées rapprochent tous ces pays aux cultures si différentes.

L'Europe, et la France plus particulièrement, sont un endroit du globe où les droits des hommes et des citoyens sont respectés. Il en est de même au sein des entreprises. La prise en compte de l'employé est au centre des préoccupations contrairement à d'autres formes de management continental que nous verrons par la suite. « L'orientation vers les personnes, caractéristique du management à l'européenne, se distingue, elle, par la mise en valeur de l'individualité et de l'équilibre personnel des salariés de l'entreprise ».¹⁸

Le deuxième point commun à tous ces managements est la possibilité de négociation entre employé et employeur. Au sein même de la création de l'UE, les processus de négociation ont toujours été nombreux et continuent de l'être. Cependant, il faut apporter une nuance sur ce point où, là encore, les pays latins divergent des pays nord-européens. Les négociations seront plus virulentes et conflictuelles chez les latins tandis qu'au Nord, le consensus est encore une fois au centre des débats.

Le dernier point commun, et non des moindres, est l'intégration des différentes cultures au sein des entreprises. L'Europe étant constituée d'une multitude de cultures, l'acceptation de ces dernières est commune dans le management. D'ailleurs, l'Europe a un management très orienté vers les « Relations Humaines » pour motiver et impliquer ses employés. Pour imaginer cet aspect, une entreprise délocalisant à l'étranger préconisera un gérant natif du pays où elle s'implante, pour permettre de mieux comprendre les cultures qui se mêlent au sein de l'organisation.

Mais qu'en est-il du management outre-Atlantique, dans le pays qui a vu naître toutes les nouvelles formes de management au cours de l'Histoire.

5.2 Le management américain

Le pays du management a un fonctionnement qui peut avoir quelques similitudes aux différents styles vus précédemment. Le management américain, est, pour commencer, la base de tous les styles de management enseignés dans les écoles de management,

¹⁸ <http://rh.sia-partners.com/existe-t-il-un-style-de-management-europeen>

autrement appelées « business school ». Comme vu précédemment, le management européen a des constantes qui ne changent pas, comme par exemple le management centré sur l'humain. Du côté américain, la politique managériale est différente. Elle est centrée sur le profit et l'actionnaire, plus que sur l'employé. « *Cette position conduit souvent à considérer les individus comme des ressources au sein de l'entreprise* » (Axelrod, R. 1992).

En ce qui concerne le deuxième point, la négociation, elle est très peu visible du fait que toutes les décisions sont centralisées et prises par une seule et même personne : le top manager. Pour l'intégration des différentes cultures, l'école américaine va encore plus loin que l'europpéenne. Des quotas d'étrangers peuvent être requis dans certaines organisations. C'est ce que l'on appelle la « discrimination positive ». Un aspect encore non évoqué est la culture de l'échec. Cette vision de l'échec est propre à ce style de management. Pour eux, l'échec fait partie de la vie et surtout de la carrière professionnelle, l'important étant de savoir rebondir par la suite. En Europe, l'échec est plutôt vu comme une fatalité, une donnée négative dans un parcours professionnel. En comparaison avec le management européen, les américains se rapprochent plus des latins, et donc de nous, dans les négociations. Elles sont souvent virulentes, l'employé américain n'ayant pas peur du conflit. La communication est directe, pas forcément préparée, à l'inverse de celle des Européens du Nord.

Une autre dimension permettant une comparaison entre le management américain et européen est l'individualisme. Dans une société où l'emploi est instable, se mettre en avant est très important. Le comportement de l'employé est donc très individualiste, ce qui lui permet, en quelque sorte de se vendre. Il est d'ailleurs encouragé par les entreprises de façon pécuniaires mais pas que. L'employé peut être intégré au processus de décision, ce qui est quelque chose de gratifiant.

La prise de risque est extrêmement présente dans cet environnement. Il y a un faible contrôle de l'incertitude. La distance hiérarchique est faible, ce qui sous-entend un mode managérial horizontal au lieu d'un organigramme beaucoup plus vertical que dans les pays latins. Le top manager garde toujours la décision finale mais le processus de décision est donc partagé entre les employés de confiance. Une forte confiance est donc nécessaire dans ce modèle-là.

La dernière dimension comparable avec les Européens et celle de la communication. La communication tend à ne plus se formaliser, la distance hiérarchique étant de plus en plus faible comme vu auparavant.

Nous pouvons voir que ce mode de management correspond à la mentalité très libérale de ces pays nord-américains.

Passons maintenant à l'extrême opposé de ce que nous avons pu voir à l'instant pour nous concentrer sur le management asiatique.

5.3 Le management asiatique

Définir un management asiatique est un exercice périlleux étant donné l'étendue de ce continent. Cependant, nous pouvons remarquer que dans le monde des affaires et des organisations, un nombre important de constantes reviennent.

L'histoire de l'Asie, et de la Chine en particulier repose sur la doctrine confucéenne (de Confucius) encore présente aujourd'hui. Au contraire du management américain, le confucianisme impose un respect strict des règles et du rôle que chacun s'est vu attribué. Les organisations chinoises sont donc représentatives de cette histoire ainsi que de cette société en étant très hiérarchisée et structurée, à l'image d'une famille asiatique.

La hiérarchie fait foi et la contestation ne fait pas partie des habitudes asiatiques, au contraire de leurs amis travailleurs outre-Pacifique.

Concernant le rapport à soi, comme dans une famille, le soi s'efface au détriment du collectif. Les conflits étant mal vécus, le respect de la hiérarchie et du poste de chacun est primordial. La loyauté est sûrement le mot qui caractérise le mieux cette culture asiatique. Mais attention, en échange de cette loyauté, le manager a le devoir de prendre soin de ses employés, comme un père de famille prend soin de ses enfants en échange de leur respect. La modestie est de mise.

Ce style de management reste proche de celui des européens sur le point des relations humaines mais tend à les intégrer et à leur inculquer les rites et coutumes de l'entreprise plus qu'à développer leur épanouissement personnel.

La prise de décision se fait par consensus, comme nous avons pu le voir en Europe du Nord. Lorsqu'une entreprise asiatique se délocalise, elle apporte avec elle sa culture d'entreprise

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

ainsi que son management et l'imposera à ses employés qu'importe le lieu où l'organisation s'implantera. A l'inverse de la recherche du profit du management américain, le management asiatique recherchera les projets à long terme. Le management paternaliste, mal vu en Europe car occultant les conflits, est très apprécié en Chine.

5.4 Tableau récapitulatif

Ci-dessous un tableau récapitulant tous les points communs/différences présents entre les différents styles de management avec une opposition très marquée entre le management occidental et d'un autre côté celui de l'Est avec l'Asie et l'Europe du Nord et de l'Est.

	Management nord-américain	Management européen latin	Management européen du Nord et de l'Est	Management asiatique
Organisation du travail	Polychrone	Polychrone	Monochrone	Monochrone
Communication	Informelle	Informelle et moins préparée	Formelle, très préparée	Très formelle
Conception du travail	Individualiste	Individualiste	Collective avec consensus	Collective, telle une famille
Pouvoir	Le top manager prend la décision mais organisation horizontale	Organisation verticale, fort pouvoir au manager	Organisation horizontale basée sur le consensus	Organisation verticale, telle une famille.
Pouvoir de négociation	Fort	Fort	Fort	Faible
Intégration des cultures	Des quotas sont mis en place pour avoir un minimum de plusieurs cultures.	Basée sur l'Humain et la compréhension des différentes cultures de chacun	Basée sur l'Humain et la compréhension des différentes cultures de chacun	Culture d'entreprise et mode de management imposé aux autres cultures
Préoccupation majeure du management	Centré sur le profit et l'actionnaire	Centré sur l'humain et le droit des employés	Centré sur l'humain et le droit des employés	Centré sur l'humain mais cherche à inculquer les valeurs de l'entreprise et du pays. Recherche du Projet à long terme.
La prise de risque	Forte	Forte	Faible	Faible

Chapitre 6. LE PROFIL DES MANAGERS

On a pu voir que les différents managements continentaux avaient des caractéristiques fortes et marquées, mais l'importance du manager et de la personne en tant qu'humain est prépondérante. Dans ce cadre-là, Torbert et Rooke ont défini dans leur livre « *7 transformations of leadership* » (2005), 7 types de managers qui réagissent différemment face aux situations et qui ont des modes de pensées managériales totalement différents.

L'opportuniste

Il cherche à tirer profit de tous types de situation et ne s'y intéresse que s'il peut en retirer un bénéfice personnel. Les employés sont pour lui des ressources utilisables pour arriver à ses fins. Il ne remet jamais en cause son comportement et s'intéresse très peu aux avis extérieurs. Le manager opportuniste n'a statistiquement, que très peu de chances de rester longtemps en poste dû à sa difficulté d'endosser un vrai rôle de leader.

Le diplomate

Le diplomate a pour caractéristique première l'évitement de tout conflit. Il se rend disponible aussi bien pour son équipe que pour ses supérieurs. Renvoyer une bonne image est pour lui une donnée primordiale. Il agit en tant qu'observateur et veut influencer un minimum son environnement. Le lien avec ses collègues est assez fort et important pour lui, au contraire de l'opportuniste par exemple. Ce type de manager est apprécié mais cependant, une critique apparaît. A un certain niveau de management, ce lien social trop important peut empêcher de prendre de vraies décisions pour le bien de l'organisation et il faut donc faire attention à être un leader plus qu'un observateur.

L'expert

L'expert se base fortement sur son savoir. Aussi bien pour convaincre lors d'une réunion que dans une situation opérationnelle, il utilise ses connaissances techniques pour faire passer ses idées. De ce fait, l'expert a du mal à entendre les avis de collègues moins élevés dans la hiérarchie et n'a absolument aucun côté affectif, ne se basant que sur le cérébral. Les liens sociaux, contrairement au diplomate, sont très faibles. L'expert a tendance à renvoyer une image hautaine nuisant à sa communication vis-à-vis de ses employés.

L'organisateur

Les organisateurs sont le premier style de management que nous voyons à être ouvert aux conflits et à la communication concernant son style de management. Grâce à sa bonne connaissance des organisations, il comprend et gère mieux les situations complexes. Il agit en fonction d'une logique claire et construite mais reste souvent dans cette routine intellectuelle, ce qui ne lui permet pas d'élargir et d'enrichir sa manière de manager.

L'individualiste

L'individualiste se rapproche de l'organisateur dans son rapport aux autres. Cependant, il accepte les conflits et en tire même de la créativité, il pense que cela fait partie de la vie d'une entreprise. Les modes de fonctionnements de chacun sont bons à prendre et il arrive à fédérer des groupes d'individus aux manières de penser et de fonctionner différentes pour en tirer le maximum. L'individualiste a une bonne influence sur les autres malgré sa difficulté à respecter les règles.

Le stratège

Le stratège s'appuie sur le mode de fonctionnement de l'individualiste tout en y rajoutant un mode de fonctionnement commun pour toutes les personnes ne travaillant pas de la même manière. Il pense que toutes structures ou organisations peuvent être modifiées. Les conflits sont facilement gérés par la faculté à fédérer.

L'alchimiste

L'alchimiste est le meilleur type de manager qui puisse exister. En plus des capacités du stratège, l'alchimiste se remet continuellement en question et arrive à jongler entre ses employés et ses directeurs tout en gardant leurs leaderships. L'alchimiste a un charisme reconnu de tous et fait l'unanimité. Cependant, personnellement, l'alchimiste ne perd jamais de vue son objectif final, ce qui fait de lui le manager idéal.

Chapitre 7. LE PROFIL DES EXPATRIÉS

Dans *Mobilité internationale et identité des cadres* (2003), Philippe Pierre a distingué, à partir de son expérience de DRH dans des entreprises multinationales (L'Oréal notamment), cinq profils identitaires différents illustrant la manière dont chacun assume et gère la mobilité internationale, et organise son rapport à la diversité culturelle :

- **Les conservateurs** : ils vivent la mobilité internationale comme la récompense d'une carrière méritante, cherchent à garder intact les modes de pensée hérités de leur culture d'origine dans leur foyer familial, tout en adoptant dans l'entreprise les comportements minimaux exigés par la vie des affaires.
- **Les défensifs** : pleinement intégrés à l'activité de l'entreprise, ils se construisent en étrangers et y trouvent des moyens de se distinguer socialement.
- **Les opportunistes** : jeunes cadres qui cherchent à « synchroniser » leurs comportements avec ce qu'ils saisissent d'une conduite type approuvée par leurs interlocuteurs.
- **Les transnationaux** : parce que leur univers familial leur a transmis très jeunes des valeurs cosmopolites, ils font figure d'héritiers. Ils vivent l'épreuve de la mobilité internationale et le voyage comme un accomplissement de dispositions anciennes et non comme des déracinements temporaires.
- **Les convertis** : ils s'efforcent d'entretenir la plus grande similitude possible avec ceux qu'ils considèrent comme les détenteurs du pouvoir dans l'organisation. Ils cherchent à rejeter une partie de leur histoire, dans un effort de réécriture personnelle.

Cette dernière typologie montre bien à quel point les stratégies identitaires et les comportements face à la différence, en situation d'immersion, sont bien autant le produit de l'histoire personnelle et collective de chacun, de sa culture professionnelle, de ses repères éthiques, que de ses adhésions géoculturelles.

L'analyse de tous les types de managements et de manager pouvant être rencontrés en fonction des différentes entreprises ayant été faite, nous allons nous rapprocher du cœur de notre sujet en s'intéressant aux enjeux de ce management interculturel. Pourquoi est-il aujourd'hui devenu si important et si étudié à travers le monde ?

Chapitre 8. LES ENJEUX DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Toutes ces définitions nous amènent à nous demander à quoi sert réellement cette question d'interculturalité et quel en est le vrai intérêt ? Les enjeux du management interculturel sont divers et variés. D'après Jean-François Chanlat et Philippe Pierre (2014, p.374), « *le statut et le développement du management interculturel renvoient à la capacité des chercheurs et aussi des praticiens de découvrir des problèmes sociaux, des compétences acquises, qui ne pourraient pas être aperçus autrement que depuis l'articulation entre des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives et ethnographiques* ». De plus, B. K. Muller parle de la meilleure compréhension d'une « compétence à l'étranger » ou d'une « *compétence à vivre l'étrangeté* » comme « capacités de maîtrise de l'étrange, de pouvoir le « situer » dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder « l'inter » à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix lié à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est « non unitaire » et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement. »

L'enjeu du management interculturel est au départ de donner un cadre unique et précis à plusieurs nationalités différentes, mais nous pouvons aller au-delà. L'enjeu du management interculturel est aussi la transmission de culture entre différentes nationalités et générations et le bon fonctionnement de toutes celles-ci pour une motivation optimale des employés ainsi qu'une productivité accrue pour l'employeur.

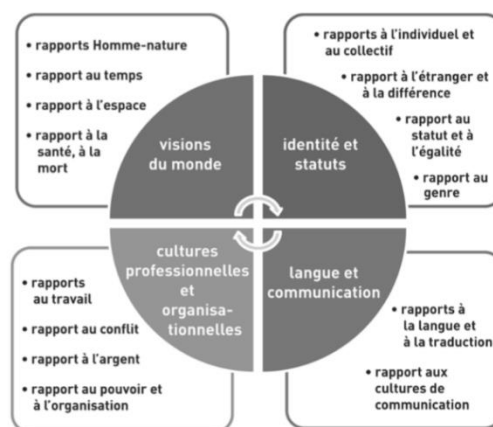
Mais le principal enjeu qui ressort de cette première partie est l'intelligence culturelle. Le manager doit donc, d'un côté obéir aux ordres de ses supérieurs en termes de rendement et de procédures présentes dans l'entreprise tout en adaptant son management aux différentes cultures qui l'entoure. Le manager se voit donc dans l'obligation d'appliquer les mêmes règles à tous ses employés tout en les adaptant pour répondre au mieux aux différences culturelles de chacun. La différence culturelle au sein d'une entreprise peut faire peur dans un premier temps mais elle apporte aussi énormément par sa richesse et sa diversité.

Chapitre 9. CONCLUSION

On a vu que le management en général et le management interculturel en particulier, ont été fortement étudiés et théorisés depuis de nombreuses années. Il prend un sens différent au sein de chaque culture et nous avons pu nous rendre compte que l'importation d'un mode de management dans une culture différente n'est pas aisée. Le management américain et asiatique s'oppose totalement en théorie sur la quasi-totalité des points comparatifs. L'Europe, quant à elle, par son histoire et son ouverture, essaye d'être le point central où tous les managements peuvent cohabiter et s'apporter mutuellement. Malgré cela, au sein de l'Europe, une différence nette de management est présente entre les pays du Sud-Ouest et les pays Nordiques et de l'Est. Mais en termes de management, la culture ne fait pas tout et l'humain est au centre de toutes les attentions. Du fait des changements de nos sociétés (la mondialisation et le mélange des cultures qui en découlent), de la diversité des situations et des managers, le management interculturel est un sujet important à prendre en considération au sein de nos entreprises et un réel défi à relever... d'autant plus dans l'hôtellerie où 30% des employés sont d'origine étrangère. On comprend bien pourquoi de plus en plus de sociétés en viennent à étudier et à prendre en compte ce type de management.

Pour résumer la complexité du management interculturel et les principales dimensions qu'il faut prendre en compte voici un schéma explicatif tiré de *Intelligence interculturelle* (2014, p.386) de Sauquet. On peut voir la diversité et la complexité des interactions possibles pour chaque individu et l'importance pour les managers d'être formé à ce type de management dans nos sociétés actuelles.

Figure 5- Les dimensions du management interculturel



PARTIE III.

LE CAS D'ÉTUDE :

ACCORHOTELS

PARTIE III. LE CAS D'ÉTUDE : ACCORHOTELS

Au sein des organisations, la culture d'entreprise est essentielle. Les valeurs et la politique de l'entreprise guident la société au quotidien mais cela ne doit pas occulter la culture unique de chaque collaborateur. Notre troisième partie s'attachera à expliquer comment un groupe hôtelier international tel qu'AccorHotels gère le management interculturel au sein de ses établissements et ce qui les a amenés à changer le nom de leur filière « Ressources Humaines » en filière « Talents & Culture ».

Chapitre 1. MÉTHODOLOGIE

Pour notre cas particulier, le but était d'étudier le management interculturel dans l'hôtellerie de chaîne internationale. Nous nous sommes concentrés sur des hôtels 4 et 5* disposant de plus de 100 chambres.

Notre première idée était de comparer 3 groupes avec une origine culturelle différente (américaine pour Hilton ou Marriott, européenne pour AccorHotels, asiatique pour Shangri-La) dans 3 villes sur des continents différents (New York, Paris, Shanghai). Faire une étude intragroupe, savoir si le Hilton de New York était managé de la même façon que le Hilton de Paris, nous aurait permis de déceler des différences ou similitudes dans un même groupe.

De même que comparer un Pullman et un Shangri-La dans une même ville nous aurait permis de voir l'influence du pays et de la culture nationale sur le management.

La présence de Shangri-la relativement faible hors d'Asie, a été un premier obstacle que nous avons rencontré, les options s'avérant limitées pour nos comparaisons.

La 2^e problématique qui est apparue et à laquelle on ne s'attendait pas a été la « sensibilité » du sujet. En effet, nous avons eu des retours nous informant que les managers ne souhaitent pas répondre sur un sujet tel que le nôtre car jugé trop sensible. Ce sentiment s'est également confirmé lors de certains entretiens où on a senti la retenue dans les propos de certains interviewés cherchant à rester dans le « politiquement correct ».

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Cela nous a d'autant plus surpris que, pour nous, le sujet de cette étude était de savoir comment optimiser le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie et non de chercher à parler de racisme ou des causes de celui-ci.

La notion « d'étranger » a sûrement été mal interprétée, preuve une fois encore, de l'importance du management interculturel et de la nécessité de s'adapter à son interlocuteur.

Selon Sauquet et Vielajus (2004) notons que *la question de la diversité liée à l'origine des groupes humains présents dans un pays génère souvent un certain trouble sémantique: « étrangers», « personnes issues de l'immigration», « minorités ethniques» ou encore « minorités raciales», personne n'est vraiment d'accord sur l'éthiquement respectueux et le politiquement correct en la matière. Mais d'un pays à l'autre, la préférence pour les mots est différente. Les Anglo-Saxons, Américains et Anglais n'hésitent pas à parler de « race» et de cohabitation « multiraciale», termes largement mis en cause dans la langue française.*

Celle-ci conserve en revanche volontiers le terme « ethnies», qui a le mérite, note Éric Dupin (2004), « *de mettre l'accent sur les différences culturelles qui sont autrement plus importantes que les différences biologiques* ».

Selon Henri Tajfel (1964), *le racisme – à la fois comme idéologie et posture, sentiment xénophobe ou répugnance à admettre la diversité au sein de son propre espace territorial – est un phénomène assez universel, lié à trois tendances communes à chaque être humain : la peur, le besoin de catégorisation des autres et le besoin d'estime de soi : se démarquer d'un autre groupe et le discréditer est bien une manière de s'auto-valoriser.*

Ajouter à cela le manque de temps et la difficulté d'impliquer les managers sur ce sujet, réaliser des entretiens qualitatifs, en France comme à l'étranger, s'est avéré plus compliqué que prévu. Le manque d'implication des managers est peut-être une réponse en soi quant à l'importance que revêt le sujet de la diversité et de l'interculturalité au sein de l'hôtellerie. La majorité des professionnels nous ayant répondu favorablement appartenant au groupe AccorHotels, nous avons décidé de centrer notre cas d'étude sur le management interculturel au sein du groupe AccorHotels afin de dresser un constat sur la situation actuelle.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

La liste des entretiens que nous avons réalisés est la suivante :

En France :

Pullman La Défense Paris

Pullman Bercy Paris

Pullman Toulouse

Novotel Toulouse

Sofitel Marseille

Hilton Roissy Paris

A l'étranger :

Hilton Mauritius Ile Maurice

Sheraton Maldives

Fairmont Québec - Canada

Marriott Edinburgh - Ecosse

Pullman Liverpool - Angleterre

Novotel Liverpool - Angleterre

Nous avons réalisé les entretiens par visioconférence avec nos interlocuteurs. La durée de ces derniers s'est étalée de 45 minutes à 2h. Le guide d'entretien ainsi que les retranscriptions de certains entretiens sont disponibles en annexe.

Les entretiens en dehors du groupe AccorHotels nous ont permis de voir les différents points de vue des managers et trouver malgré tout, des points de concordance sur le management et sur certaines de nos hypothèses.

On peut noter qu'une dizaine d'entretiens et des recherches documentaires ne peuvent pas être suffisamment représentatifs de l'ensemble de la profession ou du Groupe AccorHotels mais cela permet de dégager des tendances et des similitudes afin de dresser un constat de l'époque actuelle que nous évoquerons par la suite.

Chapitre 2. PROBLÉMATIQUE

L'interculturalité en hôtellerie est un sujet vaste, nous aurions pu nous concentrer sur le point de vue des clients (comment accueillir une clientèle étrangère ?), celui des employés (comment recruter, fidéliser ?)... mais l'ensemble de notre groupe de travail ayant vécu à l'étranger et souhaitant à l'avenir travailler à l'international pour exercer des postes de managers, nous sommes tombés d'accord sur le fait de nous concentrer sur le point de vue du manager et se demander :

Comment optimiser le management d'une équipe interculturelle dans le contexte d'une chaîne hôtelière internationale ?

Nos hypothèses sont les suivantes :

- Hypothèse 1 : La culture du pays impacte le management d'un hôtel.
- Hypothèse 2 : Une équipe locale est gérée différemment qu'une équipe interculturelle.
- Hypothèse 3 : Une équipe interculturelle est un avantage pour un hôtel.

Avant de revenir sur chaque hypothèse et l'analyse de nos résultats, l'étude de cas se centrera sur la gestion du management interculturel au sein du groupe AccorHotels, nous allons présenter brièvement ces 2 éléments, sujet de notre étude.

Chapitre 3. LE GROUPE ACCORHOTELS

Afin de faire une présentation succincte d'AccorHotels, nous nous sommes basés sur les données fournies dans le rapport d'activités 2016, données qui nous paraissaient les plus récentes et les plus pertinentes.

3.1 Présentation du Groupe

Fondé en 1697 par Paul Dubrule et Gérard Pelisson avec l'ouverture du premier Novotel à Lille, le groupe AccorHotels est devenu une multinationale et un acteur majeur de l'hôtellerie dans le monde.

Quelques chiffres¹ :

- **250 000 collaborateurs** sous enseignes AccorHotels
- **4 100 hôtels dans 95 pays**
- **580 000 chambres**
- **20 marques**
- **5,6 milliards d'euros de CA**

Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2016
(en pourcentage du nombre de chambres)



Figure 6 - Répartition géographique du parc hôtelier

¹ Rapport annuel AccorHotels 2016

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Le groupe se place à la **6^e place mondiale**. AccorHotels est le premier opérateur hôtelier en Europe, alors même que l'Europe représente 50 % de la destination mondiale. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France.

Figure 7- Classement mondial en nb de chambres

MARCHÉ ET CONCURRENCE

AccorHotels se positionne au sixième rang mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres.

Classement mondial au 1^{er} janvier 2017

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	Marriott & Starwood	1 169 902	5 997
2	Hilton Worldwide	796 440	4 875
3	Intercontinental Hotels Group	767 135	5 174
4	Wyndham Hotel Group	697 607	8 035
5	Jin Jiang & Plateno & Vienna HG*	598 000	5 900
6	AccorHotels & FRHI	583 782	4 149

* Parc estimé au 01/01/2017.
Source : Hospitality ON - janvier 2017.

Figure 8 - Classement européen en nb de chambres

Classement européen des groupes hôteliers au 1^{er} janvier 2017 (périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	AccorHotels	282 814	2 604
2	Intercontinental Hotels Group	92 234	599
3	Marriott International	88 824	434
4	Best Western	79 010	1 108
5	Louvre Hotels Group (Jin Jiang)	69 699	991

Source : Hospitality ON - février 2017.

3.2 Portefeuille de marques¹

Du luxe à l'économique, le groupe AccorHotels dispose d'un portefeuille de 20 marques qui comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que Raffles, Fairmont, Sofitel Legend, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, MGallery by Sofitel, Pullman et Swissotel, des marques et boutiques hôtels milieu de gamme reconnus que sont 25hours, Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio, des enseignes économiques très prisées comme

¹ Rapport d'activité AccorHotels 2016

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis budget, ainsi que les enseignes régionales Grand Mercure, The Sebel et hotelF1.

AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers la récente acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

Figure 9 - Portefeuille de marques AccorHotels



3.3 Culture d'entreprise¹

La culture d'entreprise AccorHotels est axée autour de 6 valeurs :

- Passion pour le client
- Performance durable
- Esprit de conquête
- Innovation
- Confiance
- Respect

Les talents du Groupe sont sa ressource la plus précieuse, c'est pourquoi les attirer et les fidéliser est une de ses priorités. La nouvelle signature du Groupe « Feel Welcome² » se traduit par une nouvelle promesse à l'intention de ses collaborateurs « Feel Valued³ ».

En miroir du Parcours Client, le Parcours Talent fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette

¹ Rapport d'activités Accorhotels 2016

² Soyez les bienvenus

³ Sentez-vous valorisé

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

approche traduit la volonté du Groupe d'être un employeur attractif, attentif au bien-être et à la sécurité de ses talents et engagé dans leur développement professionnel.

A travers cette signature, le Groupe affirme son ambition d'agir en tant qu'entreprise inclusive :

- ouverte à tous et fière de ses différences ;
- pour laquelle la différence est source d'innovation, d'ancrage local et un levier de performance et d'engagement ;
- développant l'autonomie et favorisant l'éclosion de tous les talents ;
- attentive au bien-être et à l'équilibre de ses collaborateurs.

« Feel Welcome », promesse de l'expérience client, repose sur la disponibilité, l'engagement et la passion de ses collaborateurs.

Comme le dit Sébastien Bazin, PDG du groupe dans le rapport annuel 2016 : « *La culture de l'hôtellerie et de la restauration s'est construite sur un modèle hiérarchique traditionnel. Convaincus que le Feel Welcome ne se décrète pas, mais est porté par chacun de nos collaborateurs, à chaque occasion de contact avec nos hôtes, nous cassons les codes. Nous les incitons à prendre davantage d'initiatives et à exprimer leur personnalité. C'est tout le sens donné à notre démarche d'évolution culturelle. Baptisée Heartist®, elle reconnaît, chez chacun de nos 250 000 collaborateurs passionnés par leur métier, l'art de transformer l'expérience de nos clients en moment mémorable.* »

Une nouvelle Politique Sociale a été définie en 2016. Elle propose six principes communs pour guider les comportements, valables partout dans le Groupe. Ces principes sont le prolongement des leviers d'action qui impactent l'engagement des collaborateurs :

1. Nous impliquons tous nos collaborateurs dans l'amélioration de leur quotidien au travail ;
2. Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel ;
3. Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
4. Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ;
5. Nous défendons avec ardeur la diversité et l'égalité des chances ;
6. Nous accompagnons la transformation digitale et encourageons l'innovation sociale.

Levier majeur de la transformation de la culture managériale du Groupe, un nouveau modèle de Leadership a été formalisé en 2015. Ce modèle incarne les valeurs qui se vivent au quotidien pour chacun et définit trois styles de leadership : facilitateur, entrepreneur et collaboratif. Il décrit pour chacun des styles les compétences et les comportements à développer. Il a été communiqué dès 2015 comme un marqueur fort de la transformation culturelle.

Emblématique de cette démarche en France, le projet « Singing in the Rain » (projet d'entreprise déployé en France pour implémenter la transformation du Groupe dans le pays) comporte un volet social de transformation managériale. L'objectif est d'installer un mode de management plus horizontal, orienté vers la responsabilisation de chacun (de chaque hôtel et de chaque collaborateur) aboutissant à la personnalisation du lien avec le client. En ligne avec la promesse « Feel Valued », le projet « Singing in the Rain » comporte un travail d'identification des « irritants » pour les collaborateurs réalisé en 2016. Plus de 200 points ont ainsi été identifiés dans les sièges et dans les hôtels qui devront être supprimés ou améliorés pour faciliter la vie des collaborateurs au travail et leur permettre de se concentrer sur la qualité du service rendu au client.

75 % d'hôtels engagés dans une action solidaire, réduction significative du gaspillage alimentaire, 500 potagers dans les hôtels, 5 millions d'arbres plantés depuis 2009¹... AccorHotels est très investi dans le développement durable via le plan Planet 21 :

« Planet 21 Acting Here!, notre nouvelle stratégie développement durable à horizon 2020, regroupe l'ensemble de nos engagements et actions en la matière. Avec l'adhésion de nos 250 000 collaborateurs à travers le monde, ce programme porte une ambition forte : agir, partout où nous sommes, pour une hospitalité positive » (Sébastien Bazin, PDG AccorHotels).



¹ Rapport annuel AccorHotels 2016

3.4 Stratégies et perspectives¹

L'activité du Groupe a été affectée par de nombreuses incertitudes en 2016, notamment sur ses marchés clés. Parmi les plus importantes, la perception des conditions de sécurité, indispensables aux activités touristiques et hôtelières, notamment pour les clientèles asiatiques, s'est dégradée ces deux dernières années, et devrait continuer à peser.

Dans le même temps, les opportunités pour le Groupe ont été extrêmement nombreuses, grâce à la digitalisation des outils, des activités et des services dont l'industrie s'est pleinement emparée, véritablement innovant pour le secteur et créatrice de valeur. Les acquisitions réalisées en 2016 par AccorHotels, qu'elles concernent le Groupe Fairmont Raffles et Swissotel (FRHI), onefinestay, Squarebreak, John Paul ou d'autres, montrent la volonté forte de AccorHotels d'accélérer tant la consolidation de ses atouts que sa transformation, en saisissant des opportunités nouvelles de croissance à un moment où l'industrie hôtelière se réinvente fortement.

Les principaux axes stratégiques d'AccorHotels :

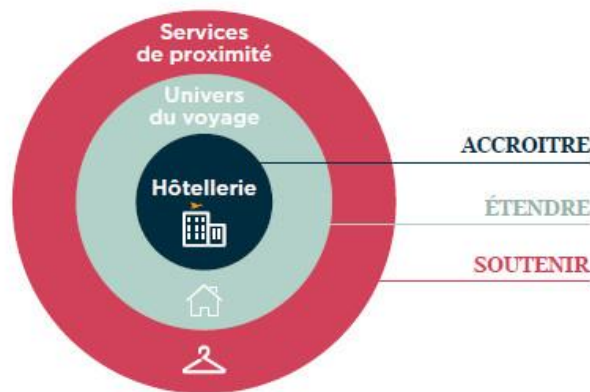
- **Se doter de nouveaux relais de croissance** géographiques : le Groupe a ouvert en 2016 un nombre record de 347 hôtels ;
- **Densifier les réseaux locaux** d'hôtels dans les zones dynamiques : développement en Chine et au Brésil ;
- **Enrichir les portefeuilles de marques**, acquérir de nouveaux segments : acquisition Fairmont, partenariat avec *Banyan Tree* et *Rios Hotels* sur le marché du resort de luxe, élargissement au segment Lifestyle avec *Jo&Joe* et *25hours hotels* ;
- **Capitaliser sur des programmes de fidélité** concentrant des clientèles fidèles : avec 32 millions de membres, soit + 7,7 millions en un an, et un taux de contribution au chiffre d'affaires du Groupe de 30,4 %, le club AccorHotels a enregistré une forte croissance en 2016. Il a été de nouveau sacré aux Freddie Awards en tant que meilleur programme de

¹ Rapport d'activités AccorHotels 2016

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie
fidélité hôtelier de l'année. C'est la distinction la plus prestigieuse en matière
de programme de fidélisation.

- **Tirer profit de synergies**, d'économies d'échelle : un plan digital pertinent, répondant aux enjeux sectoriels pour 225 millions d'euros d'investissement sur 5 ans ;
- **Étoffer les offres de services** : acquisition de John Paul ;
- **Enrichir les business model**, l'image : diversification à la location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers.

Figure 10- La stratégie d'AccorHotels



3.5 Conclusion

« Innover, surprendre et bousculer les codes : telle est notre vision de l'hospitalité, ancrée dans notre ADN depuis maintenant près de 50 ans. » Sébastien Bazin (PDG AccorHotels).

Une phrase qui définit de manière efficace le groupe hôtelier.

On voit bien que la démarche est de mettre le collaborateur au centre des préoccupations, le but est de les faire se sentir reconnu, attendu et valorisé.

Par ses différents programmes tels que « Singin in the rain » (mise en place d'un management horizontal) ou « Shadow Comex » (cercle de décision de managers de moins de 35 ans), on voit bien que le groupe est en constante innovation et évolution.

Fortement impliqué dans les questions environnementales (Planet 21), dans le développement du lien avec les communautés locales mais aussi avec les fournisseurs et

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

partenaires, on voit bien que le groupe AccorHotels a une réelle volonté d'avoir un impact positif sur son environnement global et sur l'empreinte qu'il laisse dans nos sociétés.

Dans la théorie, on découvre un groupe animé d'une réelle envie de mettre en valeur et de profiter de la richesse de ses collaborateurs et de leur culture. La preuve en est avec la transformation des ressources humaines en filière « Talent & Culture ».

Dans la pratique, on rencontre des managers et des employés fiers de faire partie de ce Groupe et de la « famille Accor », heureux de faire partie de cette diversité et d'en partager les valeurs communes dans un but unique : offrir une expérience inoubliable aux clients.

Toutefois, la question est de savoir si ces changements et ces évolutions sont réellement mis en place d'un point de vue opérationnel et quelle est la situation réelle de l'interculturalité au sein du groupe AccorHotels ?

Chapitre 4. *HYPOTHÈSE 1 : La culture du pays impacte le management d'un hôtel*

Après avoir cherché à comprendre la culture d'un pays, la culture d'entreprise ainsi que le management, nous nous sommes posé une question : Est-ce que dans une chaîne hôtelière le management est identique à tous les hôtels, quel que soit le pays, ou le management est ajusté en fonction du pays dans lequel il est implanté ?

C'était l'une de nos premières motivations, l'objectif est donc de savoir si la culture d'entreprise prend le dessus sur la culture locale au niveau du management.

Après une longue réflexion sur le sujet et après avoir analysé le point de vue des professionnels, un certain nombre d'informations sont ressortis.

Dans chaque groupe hôtelier une culture d'entreprise est présente, des standards et des procédures sont mis en place afin d'avoir un standing similaire que ce soit dans un hôtel en Chine ou un hôtel à New York. Les hôtels sont dans l'obligation de respecter les normes définies par le groupe pour prétendre y appartenir. Un manager disait : « *le style de management va sans doute avec la culture du pays, mais les bases de leadership que nos leaders apprennent sont standardisées pour tous.* »

Par conséquent, un modèle est appliqué similairement dans tous les établissements. On parle de standardisation des procédés. Mais le management est modelé bien évidemment en fonction de la culture locale. Un manager expliquait : « *j'ai reçu un stagiaire qui venait de Montréal et il m'expliquait que là-bas ils doivent consacrer au moins 2 heures par semaine à une association par exemple* ». Elle expliquait que c'était quelque chose qui était obligatoire au Canada en milieu scolaire ou professionnel, qu'ils devaient travailler en collaboration avec des associations. Néanmoins, même si cette directive venait du siège, c'était quelque chose qu'ils n'ont pas pu appliquer sur le territoire Français, car la culture ainsi que les mœurs ne correspondaient pas à cette dernière.

Comme le disait un autre responsable « *chaque hôtel, chaque situation, chaque équipe, chaque clientèle est unique, on est obligé de s'adapter au contexte et à l'environnement de l'établissement* ».

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

D'un point de vue légal, le pays dans lequel l'hôtel est implanté a forcément une incidence sur le management. Visas, formalités administratives, quotas, lois... de nombreux freins ou leviers peuvent exister. On peut citer l'exemple récent du Brexit et se demander comment les managers vont faire face à cette situation en sachant qu'au Royaume-Uni près de 40% des employés en hôtellerie-restauration sont d'origine étrangère. Vont-ils devoir s'orienter vers la formation des employés locaux ? Augmenter les salaires pour attirer les britanniques dans ce secteur ? Faire face à une pénurie d'employés dans leurs services ? Autant de décisions qui vont impacter le management.

Dans des sociétés patriarcales comme les pays asiatiques par exemple, la place de la femme est différente de nos sociétés occidentales, donc un manager aura beaucoup plus de difficultés à s'imposer, on peut imaginer l'influence sur son management.

Pour revenir sur le cas de la France, comme expliqué précédemment, c'est dans la nature des français d'être râleur et d'exprimer leur mécontentement. A l'opposé de la façon de faire des Japonais qui n'ose pas exprimer leur désaccord donc on peut en déduire que le manager au Japon n'a pas besoin d'être formé sur la gestion de conflits, donc il peut se concentrer sur d'autres choses comme l'augmentation de la productivité.

Comme dernier exemple, on peut évoquer le cas de la prière dans un pays musulman et l'impact pour le manager. Afin de respecter les différentes prières quotidiennes, celui-ci doit s'adapter à ces pratiques pour respecter les habitudes de ses employés et garder une motivation intacte.

Ces différents exemples nous permettent d'illustrer notre propos et de confirmer notre hypothèse. On constate que la culture d'un pays impacte naturellement la façon de manager dans un hôtel. La réussite du manager réside dans sa capacité à s'approprier les normes, règles, codes et coutumes du pays dans lequel il opère afin d'éviter erreurs, incompréhension, démotivation et vexation.

Il n'y a pas de règle universelle en management, on parle de bon management quand celui-ci est adapté à l'organisation et l'environnement dans lequel il se trouve.

Chapitre 5. *HYPOTHÈSE 2 : Une équipe locale est gérée différemment d'une équipe interculturelle*

Une équipe locale est gérée différemment qu'une équipe interculturelle ; cette hypothèse s'est imposée naturellement à nous dès le début de nos recherches. C'est pourtant l'hypothèse que nous allons remettre en question.

La diversité et la spécificité des profils et des cultures nous faisaient penser que les équipes étaient gérées différemment afin d'optimiser leur efficacité. Nos entretiens nous ont confirmés le contraire.

Comment se passe le management au quotidien pour une équipe interculturelle ? Est-ce qu'il y a des procédures mises en place pour l'intégration du personnel étranger (formation, réunion, book d'accueil...) ? Comment sont transmises les valeurs et la culture de l'entreprise ?

Représentant 30% du personnel en hôtellerie, nous avons souhaité savoir comment les étrangers étaient considérés dans l'industrie hôtelière et quelles étaient les procédures spécifiques mises en place pour leur intégration.

Concernant l'intégration, un mot qui revient régulièrement est le mot « famille ». Les entreprises hôtelières considèrent leur établissement et leurs employés comme une famille. C'est un terme récurrent lors de nos entretiens et un point important car dès lors qu'une société est considérée comme telle, les valeurs qui s'en dégagent sont la solidarité, le partage et l'échange.

Toutefois, on ne note pas, ou peu, d'initiatives pour faciliter l'intégration de ce nouveau membre dans la famille. Naturellement, les hôtels ont des procédures concernant l'accueil des nouveaux collaborateurs mais ces procédures sont les mêmes pour tous. Local ou étranger, aucune distinction n'est faite.

La tendance est à la personnalisation de l'offre pour le client afin de lui offrir une expérience unique. On constate que cette volonté et cette recherche de personnalisation ne se sont pas encore étendues aux collaborateurs, la transmission de la culture d'entreprise et de ses valeurs se fera de la même façon quelle que soit la nationalité du collaborateur. Plusieurs

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

de nos interlocuteurs nous ont indiqué qu'il était du devoir de l'employé étranger de s'intégrer au sein de l'organisation, ils doivent donc suivre les mêmes directives et les mêmes procédures qu'un employé local.

Néanmoins des nuances sont à apporter. D'après un manager de Toulouse « *la culture joue* ». On ne doit pas agir de la même manière avec un indonésien et un africain par exemple, le message aura du mal à être transmis et/ou compris si la stratégie utilisée ne correspond pas à ses habitudes. Selon un manager de Paris : « *j'ai un manager qui est d'origine étrangère qui était au début très organisé, très carré. Pour certaines cultures c'était vu comme une sorte de frustration, c'était dur pour eux qu'on leur donne des limites, ils subissaient ça comme une certaine pression. Au final en discutant avec le manager, ils se sont aperçus que la personne ne faisait pas ça avec une mauvaise intention mais que c'était juste sa méthode. A force de discussion, les équipes ont appris à connaître la personne et à s'adapter* ».

D'un point de vue opérationnel, on constate qu'une équipe interculturelle est gérée de la même manière qu'une équipe locale, le même niveau d'exigence est demandé et, sauf cas particulier, peu de procédures spécifiques sont mises en place pour l'intégration des salariés étrangers. Tous les employés sont traités de façon égale au cœur d'une même organisation. De cette façon, l'identité, l'histoire et les valeurs de l'entreprise sont enseignés de manière similaire à la totalité du personnel, afin d'avoir un discours commun et standardisé pour tous. C'est à l'employé étranger de faire les efforts pour s'intégrer.

Toutefois, certaines subtilités sont à prendre en compte. Les modes de communication doivent être adaptés afin de s'assurer de la transmission et de la compréhension du message par tous les membres d'une équipe interculturelle. Pour citer un directeur d'hôtel : « *... avec des nationalités étrangères, tu dois adapter ta communication pour être sûr qu'ils comprennent. Pour l'avoir vécu pendant 15 ans avec des femmes de chambre qui ne savent ni lire ni écrire, il faut s'adapter avec des images, expliquer, faire les gestes, mettre des photos.* »

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Même si ces initiatives sont plutôt rares, certains établissements proposent des formations dans la langue de travail ou bien des books d'accueil en français et en anglais pour faciliter l'assimilation du message par le nouvel employé.

D'un point de vue opérationnel, les vacances sont un exemple d'adaptation à l'employé étranger. En effet, un français travaillant en Nouvelle-Zélande par exemple, souhaitera prendre toutes ses vacances d'un coup afin de rentrer chez lui... ce sont des adaptations de planning qui peuvent être réalisées aisément si elles sont anticipées par le manager.

On a pu constater, à notre grande surprise, qu'une équipe interculturelle était gérée de la même façon qu'une équipe locale, à quelques exceptions près d'adaptation dans les modes et les formes communication. On peut quand même se demander, si en allant vers une telle uniformisation et standardisation du traitement des individus, on ne passe pas à côté des atouts de l'individu en tant que tel et des avantages que l'interculturalité peut apporter à l'équipe ?

Chapitre 6. HYPOTHÈSE 3 : Une équipe interculturelle est un avantage pour un hôtel

Dès le départ de notre questionnement, nous avons pensé que l'équipe interculturelle était un réel avantage pour l'hôtel. Toutefois nous avons besoin de confirmer cette hypothèse, et, plus important, de déterminer les bénéfices que pourrait tirer un hôtel d'une équipe interculturelle.

Quels sont les avantages et les inconvénients d'une équipe interculturelle ? De quelle manière l'équipe interculturelle a un impact sur l'établissement ? Est-ce qu'aujourd'hui il faut recruter du personnel étranger pour avoir un meilleur service ?

Grâce à nos entretiens et à nos recherches, nous pouvons démontrer qu'une équipe interculturelle est un réel avantage. Une responsable de Paris disait : « *Déjà par la maîtrise d'autres langues étrangères... aujourd'hui nous avons un client chinois à la réception; pouvoir échanger dans la langue d'origine de certains clients, c'est un plus.* »

On voit dans cet exemple qu'au-delà de la maîtrise de la langue, c'est aussi la connaissance de la culture étrangère qui va pouvoir être mise à profit. Le client chinois se sentira plus en

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

confiance et plus à l'aise en s'adressant à un employé qui partage sa culture, ses valeurs et qui connaît précisément ses attentes et ses besoins.

En parlant d'une guest relations d'origine espagnole, elle poursuivait : « *Il y a une approche aussi, des personnalités qui découlent de la nationalité, c'est plus chaleureux ; il y a des stéréotypes, mais ça peut faire la différence.* »

L'image de l'établissement passe en premier par l'accueil, dès lors qu'un client est accueilli par une personne qui parle sa langue, il sera beaucoup plus enthousiaste pour commencer son séjour. Il ne faut jamais perdre de vue le client, car un client satisfait, c'est un client fidèle mais surtout le meilleur vecteur de promotion de l'hôtel.

On a démontré l'intérêt pour le client mais l'équipe interculturelle a aussi un intérêt pour l'équipe en général « *au niveau des échanges et de l'ouverture d'esprit, je pense que ça apporte beaucoup, même en coulisses. Cela nous permet, en échangeant avec les parcours de chacun, de relativiser.* »

L'ouverture d'esprit et la cohésion d'équipe sont des thèmes récurrents qui ont été cités par l'ensemble des managers que nous avons interrogés. En effet, l'interculturalité permet de tisser des liens au sein d'une équipe, par exemple par le partage d'une spécialité culinaire du pays ou la célébration d'un jour de fête nationale. Ces moments de partage vont permettre de créer des liens forts au sein de l'équipe.

Cette ouverture sur le monde va permettre de développer les qualités et les compétences de l'équipe : « *you can always learn from everyone from the team, because nobody knows everything* »¹ comme disait un manager de Liverpool.

L'interculturalité peut amener de la complexité dans les relations entre les personnes, des expressions, des gestes, des mots peuvent être mal interprétés selon les cultures de chacun, le rôle du manager est primordial pour arriver à fédérer l'équipe et éviter ces incompréhensions.

Comme évoqué plus haut, la cohésion d'équipe et l'apprentissage de nouvelles cultures vont permettre à l'entreprise d'entrer dans un cercle vertueux. Une équipe soudée et

¹ « Vous pouvez toujours apprendre de quelqu'un dans votre équipe car personne ne sait jamais tout »

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie motivée va avoir un impact positif sur le client et ce dernier aura un impact positif sur les résultats de l'établissement. Pour citer un manager d'Edinburgh : « *Intercultural team encourages tolerance and openness, leads to a better performance* ». ¹

Pour confirmer notre hypothèse, on constate que l'interculturalité est un atout majeur pour l'établissement. Par la connaissance des modes de vie, de la langue, des cultures, des attentes et des besoins des clients, on voit les bénéfices que l'équipe interculturelle peut apporter au profit de la relation client.

Au niveau de l'hôtel, on trouve un double avantage :

- un bénéfice économique qui découle de la satisfaction du client qui amènera une meilleure performance de l'hôtel
- une cohésion d'équipe et une ouverture sur le monde. Une équipe motivée, curieuse qui sera épanouie dans son travail.

On doit tout de même noter l'avis de certains professionnels qui indiquaient la nécessité de faire fonctionner l'économie locale dans certains pays, la formation du personnel local sur cette « ouverture à l'autre » et mettre un terme à la barrière de la langue est essentiel.

Chapitre 7. CONCLUSION DU CAS D'ÉTUDE

Comment optimiser le management interculturel en hôtellerie ?

Cette étude menée auprès des hôtels Accor et de quelques autres hôtels de groupes différents (Marriott, Hilton) nous a permis de dresser un premier constat de l'état du management interculturel dans le monde.

L'interculturalité est bien présente dans l'industrie hôtelière, la variété des profils et des contextes dans lesquels les entreprises évoluent en est la preuve.

On peut toutefois noter que l'interculturalité n'est pas encore prise en compte à sa juste valeur. AccorHotels a initié cette démarche avec la transformation de sa filière ressources humaines en « talent & culture » mais dans la réalité, on constate que peu d'initiatives vont dans le sens de l'interculturalité. C'est à l'employé étranger de s'intégrer comme

¹ « Une équipe interculturelle encourage la tolérance et l'ouverture d'esprit ce qui mène à une meilleure performance de l'hôtel »

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

n'importe quel collaborateur lambda. On assiste à une politique de standardisation des ressources humaines et non de mise en valeur des talents. Pourtant, de nombreux avantages ont été mis en lumière par cette étude (motivation, ouverture d'esprit, curiosité, relation client, performance de l'hôtel...). Il est essentiel pour les groupes hôteliers de s'emparer de cette problématique afin de continuer dans cette recherche d'excellence et d'amélioration constante qu'est la leur.

Le manager est la personne en charge de relever ce défi, même si le management idéal ne peut être défini car il est impacté par de nombreux éléments (culture du pays, de l'entreprise, histoire et expérience des collaborateurs...). Le rôle du manager est essentiel à l'atteinte des objectifs de l'hôtel et au bien-être des employés. Ses qualités d'adaptation, son écoute et sa curiosité sont les compétences clés pour mener à bien cette mission dans un environnement interculturel.

Pour l'aider dans cette tâche, nous avons mis au point le « petit guide du management interculturel » .

PARTIE IV. NOS RECOMMANDATIONS

LE PETIT GUIDE DU MANAGER INTERCULTUREL

PARTIE IV. NOS RECOMMANDATIONS

LE PETIT GUIDE DU MANAGER INTERCULTUREL

Ce « petit guide » n'a pas la prétention de dispenser les pratiques idéales dans la bonne gestion du management interculturel mais de faire part des conseils et recommandations que nous avons pu glaner au gré de nos entretiens et de nos rencontres avec des managers de tous horizons et de différentes cultures partout dans le monde.

Pour citer l'un d'eux, « *il y a de bons managers mais **l'essentiel est d'arriver à être un vrai leader !*** ».

La liste est loin d'être exhaustive mais permettra d'aborder les principaux écueils à éviter pour optimiser le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie... ou ailleurs d'ailleurs.

- **S'adapter à chacun** : la première, et une des règles essentielles à respecter pour un bon management. Comme on l'a expliqué précédemment dans ce dossier, chaque individu, chaque collaborateur est unique, la clé de la réussite sera d'arriver à s'adapter à tous les profils, aussi différents soient-ils. On le dit et on le répète, il n'y a pas un type de management qui surpasse tous les autres, l'essentiel est de trouver le management adapté à chacun, celui qui permettra de tirer le meilleur du collaborateur.

- **Etre un modèle** : en tant que manager, il faut montrer l'exemple. Motivation, rigueur, ponctualité, sourire, implication au quotidien, relations interpersonnelles...

On ne le répètera jamais assez mais avoir une attitude positive quelle que soit la situation sera toujours bénéfique, aussi bien pour les clients que pour ses collaborateurs.

- **Savoir communiquer** : verbal, non verbal, corporel, vestimentaire, formel, informel... les codes de communication sont très variés et le risque d'incompréhension est grand dans

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

une culture donnée. Ce risque est d'autant plus accru quand différentes cultures entrent en interactions. On peut citer comme exemple, la différenciation entre le tutoiement et le vouvoiement qui n'existe pas dans la langue anglaise par exemple. Tutoyer son responsable en France métropolitaine sera mal perçu alors qu'en Polynésie Française par exemple, cela est totalement intégré dans les relations interpersonnelles.

Pour éviter des incompréhensions, voire même des vexations, connaître le sens des mots mais aussi des gestes qu'on utilise en fonction de notre interlocuteur est essentiel.

- **Être patient** : la communication peut être compliquée des fois, il faut savoir être patient pour être sûr que le message soit bien compris par les différents interlocuteurs

- **Sensibiliser les équipes aux différences culturelles des clients** : un Japonais n'a pas les mêmes attentes qu'un américain ou qu'un anglais. Il est important de connaître ses clients, leurs spécificités et leurs attentes pour améliorer le service rendu.

- **Avoir un peu de second degré**, ça peut aider aussi, au quotidien. Rigoler de temps en temps sur un accent, une façon de dire ou de prendre les choses, c'est toujours intéressant.

- **Former les étrangers** à la culture du pays d'accueil : langue, us et coutumes, codes, règles, lois ... il est nécessaire de former les nouveaux employés sur les caractéristiques de leur nouveau pays.

- **Fédérer l'équipe** : le rôle du manager est d'arriver à fédérer l'équipe autour des valeurs, mais aussi de sa vision personnelle de l'entreprise et des objectifs.

Sa vision c'est le but à atteindre, l'écoute, le moyen d'y arriver.

Il doit partager sa vision et faire adhérer l'équipe à ses idées pour qu'elle se les approprie.

Le manager doit être la « locomotive » de l'équipe, celui qui montre la bonne direction et arrive à embarquer l'équipe avec lui pour atteindre cet objectif.

- **Reconnaître ses erreurs et se remettre en question** constamment. Quand il y a un problème, le manager doit se demander quelle en est la cause, et dans un premier temps,

se demander si cela ne vient pas de son côté. La communication a-t-elle été assez claire ? Le message est-il passé correctement ? A-t-il été bien compris / interprété ? Les procédures sont-elles adéquates à cette situation ? Comment peut-on améliorer cela ?

Un employé ne fait pas d'erreur volontairement, si des erreurs se produisent (ce qui arrive régulièrement), il faut en comprendre les raisons pour arriver à trouver les solutions adaptées et les pistes d'améliorations possibles... cela passe par une remise en question de soi.

- **Connaître « l'autre » et sa culture**, afin de prendre en compte les différences de chacun. Le rapport à l'argent, au travail, à la hiérarchie, à la distinction sociale... les visions diffèrent selon les cultures, ne pas connaître les subtilités peut mener à des incompréhensions. On peut citer Evalde Mutabazi (2008) et le cas de l'Afrique « *où l'absentéisme est souvent mal appréhendé par la rationalité managériale occidentale et ses procédures élaborées dans des cultures ayant une conception généralement différente de la famille et de ses rapports avec l'entreprise* ».

- **Connaître les codes et les règles implicites**. Un manager se doit d'être curieux et de s'interroger sur les représentations et les pratiques courantes des différentes cultures. On peut citer quelques exemples comme la valeur du « oui », *dans bien des cultures, notamment en Asie, le « oui » peut ne vouloir dire qu'une chose : « j'ai compris ce que vous vouliez me dire, je vais y réfléchir », « je vous écoute », éventuellement « je ne veux pas vous contrarier, mais je sais déjà que je ne suis pas d'accord »*. Certaines langues, comme le chinois n'ont pas vraiment de mot pour « non », ou ne l'utilisent que très peu (Sauquet –Vielajus, 2014).

Ou encore l'utilisation des prénoms dans les cultures anglo-saxonnes : *un Français attachera inconsciemment à l'usage du prénom un sentiment agréable de proximité et de complicité amicale, qui ne pourra que se changer en déception quand il découvrira que ses attentes n'étaient pas en correspondance avec la réalité de la situation. Pour un Anglais, les prénoms ne renvoient pas à une relation personnelle privilégiée.* (Christine Geoffroy, 2008)

La façon de se saluer, de manger, de se comporter... sont autant de normes, de codes et de règles qu'il est nécessaire d'appréhender pour le manager.

- **Profiter des atouts de chacun** : chaque individu par son expérience, son vécu, son histoire possède des talents et des atouts qui lui sont propres. Le rôle du manager est d'arriver à exploiter les qualités de chacun des membres de son équipe à leur juste valeur. Ouverture d'esprit, curiosité, connaissance des cultures variées, maîtrise des langues, solidarité, entraide, cohésion d'équipe... Dans une équipe interculturelle les avantages sont nombreux, il est essentiel d'arriver à en tirer profit.

- **Sans oublier de valoriser les talents de sa culture d'origine**, comme évoqué précédemment, savoir profiter des avantages d'une équipe interculturelle est essentiel mais il ne faut pas en oublier pour autant les talents « locaux » qui font eux aussi partie de cette interculturalité et ont aussi des qualités à apporter à l'équipe. Connaissance du pays, des us et coutumes, de la société, de ses codes et normes, de la législation...

- **Partager des moments avec son équipe** : pause, déjeuner... les moments de coupures sont des instants privilégiés pour pouvoir se rapprocher de ses équipes et créer un lien autre que hiérarchique. Le manager ne doit pas rester dans sa tour d'ivoire.

Pour citer un manager au Québec : *« si vous vous entendez bien avec vos équipes, si vous les connaissez bien... lorsque vous aurez des messages compliqués à faire passer, ce sera plus simple. »*

Fête nationale, découvertes culinaires ou traditionnelles, célébrations diverses... sont autant d'occasions de se rassembler et de découvrir la culture de « l'autre ».

De l'avis de tous, une équipe interculturelle permet de renforcer la cohésion d'équipe.

Toutefois, comme le dit Hall (1971), il faut prendre garde à la séparation entre sphère privée et professionnelle : *« s'introduire brutalement dans cette bulle (privée), ne pas la prendre en considération peut provoquer chez l'autre, des réactions de peur ou d'agressivité. Cette volonté de séparer vie professionnelle et vie privée se manifeste notamment dans de nombreux pays occidentaux. [...] Les Français en séjour professionnel au Japon sont souvent gênés par le fait que les salariés Japonais sortent fréquemment après le travail avec leurs collègues pour boire ou manger ensemble ou qu'ils ont des activités communes pendant les week-ends. »*

- **Savoir gérer les conflits, être diplomate** : dans le management en général, et plus particulièrement quand on parle d'interculturalité, différentes stratégies de gestion des conflits peuvent être mises en place. Quand certaines cultures vont essayer d'éviter la confrontation (Asiatique par exemple), d'autres vont préférer un style plus direct (Américaine) d'après Knutson, Hwang, Deng (2000.) Le défi consiste pour le manager à adopter la bonne attitude en fonction de son interlocuteur afin de trouver les réponses adaptées à chaque situation.

- **Impliquer le personnel dans les décisions** : cela n'est pas spécifique au management interculturel mais il est essentiel d'impliquer les collaborateurs dans le processus décisionnel. Ils font partie intégrante de l'entreprise, un manager ne peut pas imposer une vision si elle n'est pas partagée par l'équipe. L'implication de l'équipe va apporter de la cohérence, de la cohésion et de l'efficacité au groupe.

- **Déléguer les tâches** aux bonnes personnes en donnant des directives et des attentes claires. Les employés se sentiront responsables de la réussite.

- **Valoriser les réussites**, on pense souvent à revenir sur les erreurs et les échecs qui ont été faits... en oubliant de mettre en valeur les réussites qui sont réalisées quotidiennement. La mise en valeur et la reconnaissance du travail accompli sont des éléments essentiels à la motivation des équipes. Un employé qui se sent valorisé dans son travail sera d'autant plus efficace et motivé.

- **Avoir une écoute attentive et rester humble** : il faut admettre qu'on ne sait pas tout faire, un bon manager n'est pas quelqu'un qui excelle dans tous les domaines mais quelqu'un qui est conscient des ressources et des compétences nécessaires et qui sait les mettre en valeur pour amener à la réalisation des objectifs.

Il est important de savoir écouter ses collaborateurs sans a priori, ni idée préconçue car c'est eux qui connaissent parfaitement leur travail et les tâches à accomplir.

- **Faire cohabiter les générations** : un des défis peut-être les plus importants à relever au sein d'une organisation. Il est nécessaire de prendre en compte les différences culturelles

générationnelles. En effet, le fossé peut être plus important entre 2 personnes d'âges différents qu'entre 2 personnes de pays différents mais d'âge proche. Cette différence ne doit pas être négligée car elle peut être source de conflits importants.

En effet, les personnes d'âge avancé, qu'elles aient fait leur carrière au même endroit ou non, sont dans une certaine routine, ils ont, en règle générale, une aversion au changement « ça fait 30 ans que c'est comme ça, pourquoi ça devrait changer ? ». Les plus jeunes, même de nationalité différente, vont se retrouver dans certaines valeurs, certaines modes et être plus ouvert à l'évolution des choses. L'entente entre générations peut donc être compliquée au sein d'un établissement et le rôle du manager est essentiel pour faire cohabiter tout le monde dans une atmosphère propice au travail.

- Arrêter de se focaliser sur les différences mais se concentrer sur les points communs et les valeurs pour rassembler. En effet, pour terminer sur une note positive, on sait que ce qui fait la force d'une équipe interculturelle, c'est la diversité. Chaque collaborateur par son expérience et son vécu peut apporter à l'entreprise. Le rôle du manager est de savoir miser sur les atouts de chacun dans cette recherche incessante d'amélioration et de qualité.

Comme dit Tom Alexander¹, « *La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité* » .

Pour résumer, on peut dire que le bon manager sera la personne qui saura s'adapter à son équipe et créer du lien entre ses membres. Comme évoqué en introduction déjà, dans un milieu interculturel, la connaissance de « l'autre » est essentielle pour éviter toute incompréhension, mésestimation, tension, situation instable, ambiance défavorable...

Adaptabilité et curiosité restent les qualités primordiales du bon manager interculturel afin de savoir désamorcer des situations qui peuvent être, à l'origine, de légers détails culturels mais qui peuvent avoir un impact important sur l'équipe, le groupe ou les clients.

¹ <http://citation-populaire.com/quote/tom-alexander/>

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le management interculturel en hôtellerie... sujet vaste qui regroupe de nombreux champs d'études : histoire, éducation, sociologie, management, économie, législation... ne serait-ce que la définition des mots culture et management pourrait être le sujet unique de nombreux mémoires.

On a vu que définir précisément la culture est impossible. Dans notre sujet, nous avons centré l'étude de la culture sur les points qui nous paraissaient les plus pertinents et qui pouvaient avoir une incidence sur le management interculturel en hôtellerie. La culture d'entreprise (les valeurs et la politique de la société), la culture du pays (les traditions, codes, normes, lois...), la culture professionnelle (les codes vestimentaires, le vocabulaire...), la culture de l'individu (son éducation, expérience, religion...) tous ces éléments vont permettre de définir le collaborateur en tant qu'individu. Du fait de la multitude des variables en jeu, on peut dire qu'il existe autant de cultures que d'individus. Culture du résultat, conception même du travail, gestion des conflits, rapport aux autres, à l'argent, aux diplômes, à la hiérarchie... ce sont autant de dimensions et de perceptions qui peuvent être différentes en fonction des nationalités.

C'est au manager qu'incombe la tâche d'unir les membres d'une équipe aussi riche que diversifiée pour créer un ensemble cohérent et efficace.

Afin d'arriver à ce résultat, il n'existe pas un management miracle, il n'y a pas un type de management qui surpasse tous les autres, l'essentiel est de trouver le management adapté à chacun, celui qui permettra de tirer le meilleur parti de chaque collaborateur.

Il ne faut jamais perdre de vue que le management en hôtellerie est là pour servir, in fine, le client. Un collaborateur satisfait et épanoui, ce sera des clients satisfaits qui deviendront le meilleur vecteur de promotion de l'hôtel.

Du fait des changements de nos sociétés (la mondialisation et le mélange des cultures qui en découlent), de la diversité des situations et des managers, le management interculturel est un sujet important à prendre en considération au sein de nos entreprises et un réel défi à relever pour l'avenir.

Cette tâche qui incombe aux managers est ardue, tant la question est complexe. Manager comme collaborateur, chacun construit son identité et ses valeurs en fonction de son

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

histoire, son éducation, ses expériences, ses rencontres... mais il faut savoir la mettre de côté pour garder un regard extérieur sur sa propre culture et sur celle de « l'autre », afin de pouvoir exploiter au maximum le potentiel d'une équipe interculturelle.

Pour optimiser ce potentiel, le manager doit savoir s'adapter. L'adaptation est le mot clé de ce dossier : s'adapter à son environnement, à son pays, à la culture de son entreprise, à son hôtel, à ses collaborateurs... sans renier son vécu et ses expériences passées.

La curiosité est la 2^e clé du succès du manager interculturel. La connaissance de « l'autre » lui permettra d'éviter incompréhensions, tensions, mésententes, situations instables et ambiance défavorable à la bonne marche de l'équipe. Cette curiosité et cette ouverture d'esprit lui permettront d'insuffler une bonne dynamique à l'équipe en favorisant la motivation et la cohésion des salariés.

Du point de vue des groupes hôteliers, comme on a pu voir l'exemple d'AccorHotels dans ce dossier. On constate que les groupes hôteliers partagent des valeurs similaires, l'employé est au centre des préoccupations. Le mot « famille » revient régulièrement dans les discussions même si les approches sont légèrement différentes d'un groupe à l'autre. Dans cette « famille », on sent la fierté de chaque collaborateur d'appartenir à un grand groupe.

Concernant le management interculturel, même si dans la théorie, on constate qu'il fait partie des considérations de l'hôtellerie (l'exemple de la filière Talent & Culture chez AccorHotels en est la preuve) dans la pratique, on a constaté qu'il est encore peu développé.

Oui, l'employé est pris en compte par l'entreprise qui reconnaît en lui la richesse numéro un de la société, mais la culture de chaque employé n'est pas encore valorisée au sein des équipes. On y vient petit à petit mais le potentiel de cette diversité, présente en nombre dans les établissements français et internationaux, est encore peu exploité.

« L'étranger », « l'autre » doit s'adapter à l'équipe qu'il rejoint et (presque) aucun effort n'est fait vers lui pour profiter de son expérience et de son point de vue différent.

On peut se demander, si en conservant une telle uniformisation et standardisation du traitement des individus, on ne passe pas à côté des atouts de l'individu en tant que tel et des avantages que l'interculturalité peut apporter à l'équipe ?

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

On a vu que la diversité peut apporter un vrai plus au sein des hôtels : ouverture d'esprit, cohésion d'équipe, motivation, connaissances culturelles... sont autant d'atouts à disposition du manager qui saura les mettre en valeur et les exploiter.

Naturellement, ce dossier n'a pas la prétention de représenter la vision de l'ensemble de la profession. Il faudrait pour cela développer cette étude sur un échantillon plus large pour pouvoir confirmer ou infirmer nos propos.

Mais cela permet de dégager des tendances et des similitudes afin de dresser un constat de l'époque actuelle. Elle permet d'apporter un regard objectif et global sur la situation actuelle et sur le potentiel que peut apporter le management interculturel au sein de l'hôtellerie, aussi bien pour les clients, les collaborateurs et les hôtels.

BIBLIOGRAPHIE

Adler Allison, International, *Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western, Academic Internet Publishers, 2002, 391 p.

Barmeyer Christoph, dans J-P Dupuis, J-P Lemaire, Eric Milliot, *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, Paris, Vuibert, 2016, 295 p.

Baum Tom, *Migrant workers in the international hotel industry*, International Labour Office, International Migration Branch, Sectoral Activities Department. – Geneva: ILO, 2012, 41 p.

Blake Robert et Mouton Jane, *La troisième dimension du management*, Éditions d'organisation, 1987

Blake Robert et Mouton Jane, *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing Co, 1978, 342 p.

Chanlat et Philippe Pierre dans Sauquet Michel, Vielajus Martin, *L'intelligence interculturelle*, Paris, éd. Charles Léopold Mayer, 2014, 404 p.

Chevrier Sylvie, *Management interculturel*, Paris, PUF, 2010, 128 P.

Cohen-Emerique Margalit, *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Éditions l'Harmattan, France, 1989, 398p.

Cohen-Emerique Margalit, *L'approche interculturelle dans le processus d'aide*, Santé Mentale au Québec, 1993, 91p.

Clanet Claude, *Introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1990

Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Points Essais, France, 1977, 500p.

Davoine Lucie et Méda Dominique, « *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?* », Centre d'études de l'emploi, document de travail, n° 96-1, février 2008,

Deming W. Edward, *Du nouveau en économie*, Economica, 1996, 202 p.

Deming W. Edward, *Hors de la crise*, Economica, 1982, 350p

Dewitte Philippe, *Deux siècles d'immigration en France*, Agence pour le développement des relations interculturelles (France) 2003, 128 p.

D'Iribarne Philippe, *Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique Volume 8*, CNRS, 2004

D'Iribarne Philippe, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Deng B., J. Hwang T. Knutson, *Perception and Management of Conflict: A comparison of Taiwanese and US Business Employees*, Intercultural Communication Studies IX-2, 2000

Drucker Peter, *The Practice of Management*, HarperBusiness, 1954, 416p.

Dupin Éric, *L'Hystérie identitaire*, Paris, Le Cherche Midi, 2004.

Dupuis Jean-Pierre, Lemaire Jean-Paul, Eric Milliot , *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, Paris, Vuibert, 2016, 295 p.

Evalde, Mutabazi, « *Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire* », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat, *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

Fayol Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod 2ème édition, 1999, 133 pages

Fray Anne-Marie, *Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail*, Management Prospective Ed., 2010, 308 pages

Geoffroy Christine, in Davel (Eduardo), Dupuis (Jean-Pierre), Chanlat (Jean-François), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008.

Geoffroy Christine, *La Mésentente cordiale. Voyage au coeur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.

Gill Carol, *The role of leadership in successful International Mergers and acquisitions : Why renault-nissan succeeded and Daimler Chrysler-Mitsubishi failed*, Human Resource Management, May-June 2012, Vol. 51, No. 3. Pp. 433-456.

Hall & Hall, *La Dimension cachée*, Seuil, Points Essais, 1971, 254p.

Hampden Charles et Fons Trompenaars, *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Editions d'Organisation, 1993, 415 p.

Hofstede Geert, *Culture and Organizations: International Studies of Management & Organization*, McGraw-Hill Professional, 3ème édition, 2010, 576p.

Lickert, Rensis : *A comparative view of organizations* dans : *New Patterns of Management*, 1961, p. 223-233

Maquet Jacques, *Sociologie de la connaissance : sa structure et ses rapports avec la philosophie de la connaissance*, Belgique, E. Nauwelaerts & Institut de Recherches Economiques et Sociales, 1949, 360 pages

Mayhoffer Urban, Management international Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban, *Management international*, France, Pearson, 2011, 312 pages

Mead Margaret , *Sociétés, traditions et techniques*, Paris, UNESCO, 1953, p. 13

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Monnet Jean-Claude, *Un sociologue chez Renault de Pierre Bourdieu à Carlos Ghosn 1984-2005*, Paris, Armand Colin, 2013, 242 p.

Muller B. K., « *Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff* », *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n° 19, 1999.

Henry Mintzberg, *Le management: Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2004, 704p.

Novara Antoinette. I. Cultura : Cicéron et l'origine de la métaphore latine. In: *Bulletin de l'Association Guillaume Budé*, n°1, mars 1986. pp. 51-66.

Pierre Philippe, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éditions Sides, 2003.

Rooke David et Torbert William, *7 transformations of leadership*, Harvard business review 2005

Sauquet Michel, Vielajus Martin, *l'intelligence interculturelle*, Paris, éd. Charles Léopold Mayer, 2014, 404 p.

Schnapper Dominique , *La communauté des citoyens*, Gallimard, 2003, 320p.

Tajfel Henri, « Classification and quantitative judgement », *British Journal of Psychology*, n°53, 1963.

Taylor W. Frederick, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications Inc., 1997, 80p.

Taylor W. Frederick, *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1967

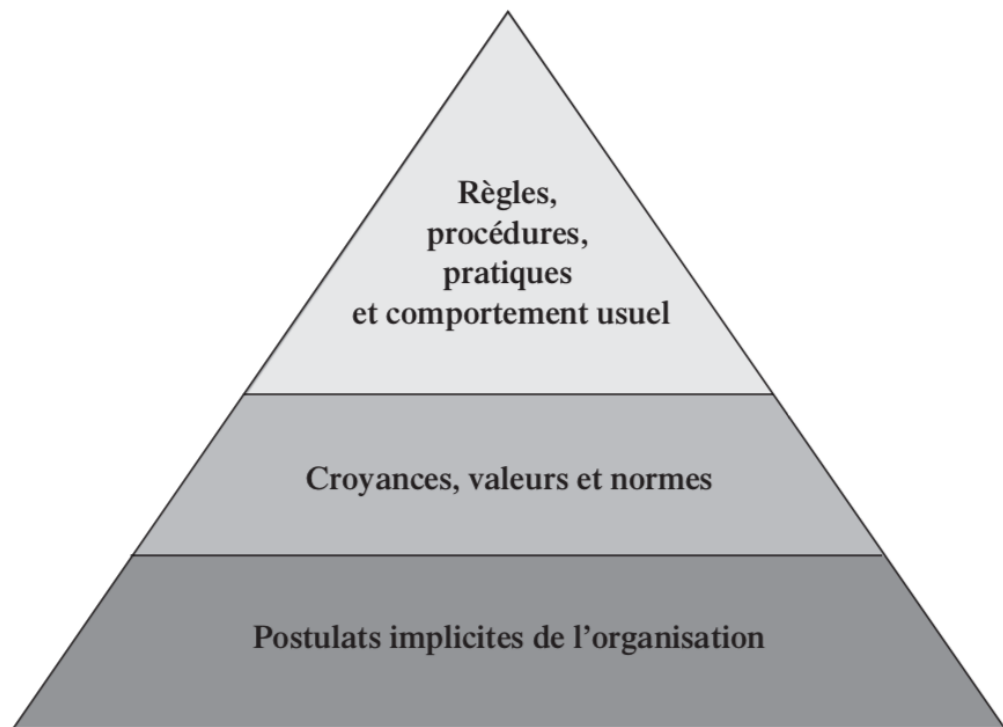
Tylor Edward Burnett , *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, l'Université du Michigan, H. Murray (London), 1873, 426 pages

Yoneyama Etsuo, in Davel (Eduardo), Dupuis (Jean-Pierre), Chanlat (Jean-François), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008.

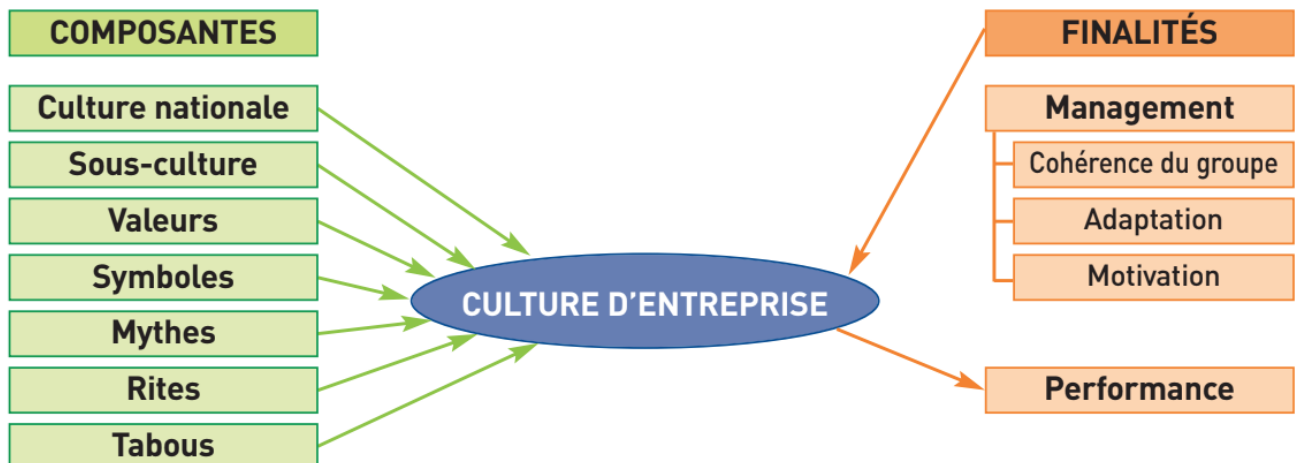
TABLE DES ANNEXES

Annexe A : Les différents niveaux culturels d'une organisation	85
Annexe B : Schéma explicatif de la culture d'entreprise.....	85
Annexe C : Différents niveaux de l'interculturalité	86
Annexe D : Chiffres clés d'AccorHotels en 2016.....	86
Annexe E : Guide d'entretien en français.....	87
Annexe F : Entretien n°1.....	88
Annexe G : Entretien n°2	94
Annexe H : Entretien n°3	105
Annexe I : Guide d'entretien en anglais	113
Annexe J : Entretien n°4	114
Annexe K : Grille d'analyse des entretiens	120

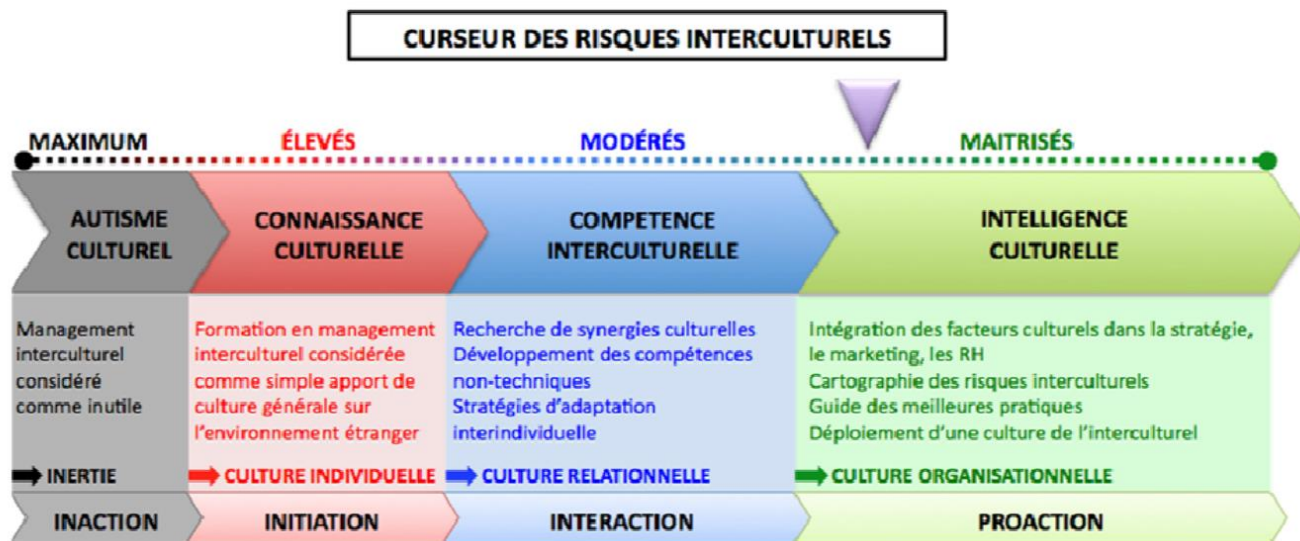
Annexe A : Les différents niveaux culturels d'une organisation



Annexe B : Schéma explicatif de la culture d'entreprise



Annexe C : Différents niveaux de l'interculturalité



Source : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01006144>

Annexe D : Chiffres clés d'AccorHotels en 2016

CHIFFRES CLÉS

ACCORHOTELS 2016

POUR ACCUEILLIR NOS HÔTES

250 000

collaborateurs sous enseigne AccorHotels

PARC HÔTELIER

4 100

adresses dans 95 pays

580 000

chambres

PORTEFEUILLE DE PLUS DE

20

marques

CHIFFRE D'AFFAIRES

5 631

millions d'euros

Source : Rapport annuel AccorHotels 2016

Annexe E : Guide d'entretien en français

Thème I : La culture

- Qu'est-ce que la culture pour vous ?
- Définir la culture de votre entreprise.
- Résumez en quelques mots ce qu'est la culture du pays pour vous.

Thème II : Le management

- Qu'est-ce que le management pour vous ?
- Selon vous, quelles sont les bonnes méthodes/mauvaises méthodes/des choses à éviter dans le management ?
- Définissez-moi un bon manager et un mauvais manager. Expliquez pourquoi.
- Est-ce que vous suivez une politique du groupe ?

Thème III : Le management interculturel

Présentation générale

- Combien d'employés étrangers avez-vous ?
- De quels pays ils viennent ?

Esprit d'équipe

- Comment est la hiérarchie, et quelles sont les relations au sein du personnel ?
- Est-ce que le personnel s'intègre dans le pays ? Si oui, comment ?
- Y a-t-il du communautarisme ?

La notion de management des équipes

- Comment se passe le management au quotidien ? (Réunion quotidienne, prise en compte des us et coutumes, langue... ?)
- En tant que manager y-a-t-il des procédures mises en place pour favoriser l'intégration ?
- Une équipe interculturelle est-elle gérée de la même façon qu'une équipe locale ?
- Pensez-vous que le style de management est le même dans tous les hôtels du même groupe (Hilton-Sofitel... (quel que soit le pays)
- Avantages/inconvénients d'une équipe interculturelle en termes de management ?

Thème IV : Performance commerciale

- De quelle manière une équipe interculturelle influence-t-elle la performance commerciale de l'hôtel ?
- Conseils pour une gestion plus efficace d'une équipe inter/multi culturelles :

Thème V : Le futur

- Futur (perspectives) du management interculturel dans les contextes d'hôtels internationaux)
- Quel votre sentiment sur la gestion d'équipes interculturelles au vu des conflits, questions de mobilité/visa accrue ou réduites, fermeture de frontières, aléas des conjonctures économiques et touristiques ?
- Quelles seraient les pistes d'améliorations dans ce management ?
- Avez-vous des choses à ajouter ?

Annexe F : Entretien n°1

Fonction : Directeur d'un resort Marriott 5* aux Maldives

Date : 21 Mars 2018

Durée de l'entretien : 1h03

Contexte : Skype

ÉTUDIANT : Es ce que vous pouvez nous présenter votre hôtel ?

PROFESSIONNEL : L'hôtel est un resort avant tout, et aux Maldives la particularité c'est chaque resort est une île donc en fait je suis le directeur de l'île, le maire de l'île, le président de l'île, tout ce que vous voulez ça doit passer par moi. Donc l'île se compose de 176 unités, 176 villas pour les clients mais on a aussi 400 lits pour les employés donc on a un village, le personnel vit sur place, donc c'est pas seulement gérer l'hôtel, les 176 villas mais aussi le personnel qui vit sur place. Euh, la particularité, d'être une île totalement autonome, nous fournissons et produisons notre électricité, notre eau, nous faisons tout ce qui est assainissement, euh on est 100% autonome, ce qui veut dire au niveau de ma fonction, même si dans ma carrière cet hôtel peut être vu plus petit que les autres parce que j'ai fait des hôtels, en Israël c'était 325 chambres, en Thaïlande c'était 246 chambres je me souviens plus, en Indonésie, Jakarta c'était 410 chambres, c'est pas forcément la taille des chambres qui fait l'importance du poste. Là il est important car il est totalement autonome vous avez une grosse responsabilité car vous gérez une île entière. Alors bon c'est avec tous les restaurants, on a 6 restaurants, dont 2 bars et une clientèle captive, il faut donc animer, il faut euh euh, il faut aussi euh leur donner l'impression d'avoir du choix même si ils sont sur une île et qu'ils n'ont pas le choix, ils faut leur donner l'illusion, il faut leur vendre du rêve, on est là pour vendre du rêve, donc c'est totalement (rires).

ÉTUDIANT : D'accord. On va rentrer un peu plus dans le sujet. Si je vous dis culture, qu'es ce que vous pouvez m'en dire ?

PROFESSIONNEL : Vous voulez dire culture locale, ouais ?

ÉTUDIANT : C'est ça.

PROFESSIONNEL : (Blanc), ben pour les Maldives c'est des gens, d'abord les Maldives sont un petit pays, ils sont pas nombreux ils ont une culture, près de euh, ils sont musulmans, ce qui est important à garder en ligne quand vous gérez l'hôtel, euh ils sont musulmans et asiatiques en même temps, ils ont une culture mélangée, c'est une culture qui a une influence du Moyen Orient et de l'Inde, les deux mélangés, ça donne un pays avec des gens très motivés, très avenants, euh qui, euh ils sont un petit peu plus fiers que les autres, tous les gens qui vivent sur une île, en France on a les corses, (rires), et ça faut faire attention à ces éléments car on est obligés de les comprendre avant de pouvoir les gérer.

ÉTUDIANT : Et maintenant si je vous dis culture d'entreprise ?

PROFESSIONNEL : La culture d'entreprise ici c'est une, euh, euh, on a notre image par rapport à la société, la société Marriott, avant Starwood, une grosse culture, vous apporte beaucoup de structures, qui sont des fondations importantes, dans les standards, dans l'importance ou la société met des gens en avant par rapport à d'autres. Marriott, par exemple, c'est les employés d'abord. Ils le croient, la culture, qui est tout à fait la bonne c'est d'investir dans les employés. Si vous avez des employés heureux, contents, ils vous donneront un bon service. Mais si vous vous focalisez, si vous travaillez seulement si les clients vous allez oublier vos employés. C'est vraiment un point, c'est travailler sur le confort des employés pour qu'ils donnent du bon service. On fait beaucoup pour nos employés ici. Ici ils ont tout un centre sportif aussi bien que ceux des clients, parce qu'on veut qu'ils s'oxygènent, qu'ils soient heureux d'être là, on prend vraiment beaucoup soin de nos employés, ça c'est la culture générale. Après le style de management que, après ça c'est plus par rapport à moi, mais euh, on peut pas toujours faire une démocratie dans son management. Il faut donner une certaine liberté, bien s'entourer avec ses managers, leur donner assez de pouvoir mais il y a quand même dans ses pays-là, ils espèrent le directeur générale d'avoir une autorité et de pas tout euh mettre à ses subalternes. Donc il faut un côté un peu paternaliste sans l'être. Il faut pas tomber dans le paternalisme bon enfant mais il faut, les employés aiment ce rapport et le respecte. Par exemple le côté paternaliste marche moins en Israël. En Israël il faut être plus humain il faut vous travaillez avec des gens totalement différent beaucoup plus professionnel faut leur faire confiance c'est un autre style de management.

ÉTUDIANT : et du coup votre management est plus influencé par votre expérience du terrain ou aussi par la culture d'entreprise ?

PROFESSIONNEL : la culture d'entreprise on la traîne au fur et à mesure car elle est partout. Toutes les formations sont basées sur la culture d'entreprise donc ça c'est le le le le c'est là que tout repose c'est là une autre comment ça s'appelle j'ai du mal en français parfois (rires).

ÉTUDIANT : Vous pouvez le dire en anglais si vous voulez.

PROFESSIONNEL : On va pas switcher en anglais (rires). C'est les fondations. La fondation de tous les services et ça après le style c'est moi qui le donne. La base c'est Marriott car toutes les procédures à mettre en place c'est la chaîne qui donne les procédures. Après le style comment on le fait c'est au directeur général de le donner. Après on peut les procédures c'est qu'une marche à suivre on peut adapter selon le management local. La direction générale peut l'adapter par rapport au marché local.

ÉTUDIANT : Et du coup ce style de management aux Maldives c'est délégitime sans trop l'être ?

PROFESSIONNEL : Oui il faut quand même leur laisser une certaine liberté mais faire attention parce que il n'y a pas forcément le professionnalisme que l'on peut trouver en Europe. Donc il faut faire attention il faut les entraîner à prendre des décisions il faut qu'il prenne des risques les managers il faut qu'ils apprennent. L'évolution de carrière de manager c'est apprendre à prendre des risques apprendre à juger des risques. Plus on prend des risques plus on apprend vite.

ÉTUDIANT : Comme pour le mot culture le mot management vous évoque quoi ?

PROFESSIONNEL : Management c'est gérer des hommes, des situations. À la limite pour le management on a pas besoin d'être un spécialiste pour atteindre ma position car vous êtes confrontés à différentes situations. C'est savoir analyser savoir gérer une situation et être visionnaire. Un manager doit être visionnaire. Le day to day en opération bien sûr le manager doit faire du Working Around pour ne pas perdre les bases mais un management doit avoir une vision où on veut amener son hôtel et ses gens pour pouvoir positionner son hôtel. Tout doit avoir un objectif, on doit avoir une mission bien clair.

ÉTUDIANT : Un bon manager c'est quoi du coup ?

PROFESSIONNEL : Il est visionnaire par rapport à sa vision pour savoir où on va pour donner les bons objectifs à ses cadres. C'est d'être proche de ses gens, les écouter. Il ne suffit pas d'être juste une vision et on écoute pas son équipe, il faut être proche de son équipe, il faut beaucoup les écouter, écouter les clients car les clients eux aussi vont façonner la vision que l'on veut faire du produit. C'est un ensemble du personnel des clients pour faire sa vision. La vision c'est le but. le bon manager doit être à l'écoute de ses clients et de ses employés. Parce que si la personne ne fait que la gestion et n'écoute pas elle va se retrouver en face d'un mur un jour. Donc il faut écouter, il faut que tout le monde se joigne à la même vision.

ÉTUDIANT : Et d'un autre côté un mauvais manager serait quelqu'un qui ne fait pas tout ça ?

PROFESSIONNEL : Un mauvais manager ce serait surtout quelqu'un qui n'écoute pas ses employés et ses clients. Ça c'est une des premières qualités c'est l'écoute de ses employés et de ses clients. Si on ne regarde que le côté professionnel et qu'on ne fait pas attention à ses employés et ses clients aussi professionnel qu'il soit il va se prendre un mur et il ne sera pas reconnu comme un bon manager.

ÉTUDIANT : On va rentrer un peu plus dans l'interculturel en terme d'employés non Maldiviens dans votre hôtel est-ce que vous avez un pourcentage ?

PROFESSIONNEL : Ici aux Maldives il y a une loi qui impose un minimum de 45 % de ses employés pour les Maldives. 55 % de nos employés sont maldiviens. Ici on a 55 %. Si le pays avez le potentiel de fournir des gens professionnels à tous les niveaux, ça serait dans l'intérêt du resort de n'avoir que des maldiviens mais c'est un pays jeune qui n'a pas encore assez de gens formés pour ça. Et que bon aussi l'industrie hôtelière aux Maldives c'est 75 % des revenus de l'État. Mais on voit une génération qui évolue. On voit des jeunes qui arrive à des postes de management d'ici j'ai un directeur de restauration qui est local un directeur de sécurité local directeur financier qui est local mais c'est des gens qui ont une expérience à l'étranger. Donc autant on veut favoriser les maldiviens autant pour une position de management on va regarder qu'ils aient une expérience à l'étranger pour avoir une ouverture d'esprit pour comprendre aussi où aller. Si on veut s'ouvrir il faut que les maldiviens aient une expérience à l'étranger. Comme si la France veut s'ouvrir il faut qu'elle regarde ce qui se passe. Sinon dans notre hôtel on a 26 nationalités.

ÉTUDIANT : Es ce que vous en avez qui se démarquent plus que d'autres ?

PROFESSIONNEL : Oui la majorité des expatriés sont du Bangladesh pour la main-d'œuvre comme le jardinage non qualifié mais qui peut faire des gros œuvre. On en a du Sri Lanka très fort en finance et en terme de management, on a pas mal d'Indiens. L'Inde est un pays cultivé par les Anglais qui ont bien fait leur travail. Ce sont des gens bien cultivés et ça c'est la grosse majorité qui prédomine. On a aussi des Indonésiens ou des Thaïlandais pour le spa ils sont très forts pour le spa mais ça c'est plus spécifique. La majorité c'est Bangladesh Sri Lanka et Indien mais aussi parce que c'est pas loin, c'est un effet de proximité.

ÉTUDIANT : Et du coup entre ses différentes cultures comment ça se passe entre eux en terme de communication et de vie de tous les jours ?

PROFESSIONNEL : Ici tout le monde parle anglais à chaque fois que quelqu'un vient je lui mentionne. On fait tout en anglais on est travail qu'en anglais. Ça c'est le point primordial pour les Français qui veulent travailler à l'étranger c'est la langue la langue la langue. Maintenant en fait le fait d'avoir ce mélange de nationalité et très positif. Dans le village les gens vivent dans des unités ils sont quatre ou six par chambre. Ils sont multiculturel il n'y y'a pas de problème et on met tout le monde au même niveau on ne fait pas de distinctions entre un expatrié est un local. Par exemple le contrat c'est exactement le même. On donne les mêmes privilèges à tout le monde on ne fait pas de différences entre le maldivien, le Bangladesh le Philippin on traite tout le monde d'égal à égal. Car il faut savoir qu'ici dans les Maldives pour visiter la famille il faut qu'ils aillent sur leur île, ça leur coûte aussi cher que pour aller en Inde. Chaque employé a droit un retour par an, des managers ont droit à deux retour par an. Ça ne dépend pas de la nationalité.

ÉTUDIANT : En terme de management, es ce que vous gérez de la même façon quelqu'un du Bangladesh pareil qu'un Indien ou qu'un Maldivien par exemple ?

PROFESSIONNEL : Il faut justement surtout pas faire de différences. Vous ne pouvez pas faire de favoritisme. Le favoritisme c'est la fin c'est négatif pour le management il faut traiter tout le monde également. Il faut parler aux gens de la même façon bien sûr on peut avoir des touches différentes mais ne jamais montrer qu'on a un favoritisme par rapport à une nation. Par rapport à ma direction, je m'assure que je n'ai pas trop de nationalité dans un département. Ça va former un clan et ça ne va pas se mélanger aux autres et ça ne va pas être bon par rapport au groupe. Il y en a qui dise « diviser pour mieux régner » (rire). Ça c'est pas la politique qu'on fait mais il faut avoir une répartition égale. Il ne faut pas dire que les Indiens sont compétents on ne prend que des indiens sinon ça va faire un mur avec le reste du personnel. Je m'assure qu'on ai des nationalités du monde entier.

ÉTUDIANT : Cet aspect qu'on appelle communautarisme au sein de l'hôtel le voyez-vous?

PROFESSIONNEL : Il y a des gens qui ont plus de difficultés à s'intégrer que d'autres suivant leurs expériences précédentes. Si une jeune fille n'est jamais sortie de chez elle, ça va être assez dur. Pareil pour un jeune homme qui n'est jamais sorti de son pays. L'intégration sera moins dur pour celui qui a déjà voyagé et qui connaît. Il y a des employés qui ont plus de mal, on les aide au maximum pour qu'ils s'intègrent. Mais en général ça se fait bien. Forcément les gens vont copiner avec les gens de leur même nationalité mais temps que ça reste petit c'est bien c'est homogène.

ÉTUDIANT : D'ailleurs en terme d'intégration y a-t-il des choses mises en place par l'hôtel ?

PROFESSIONNEL : Oui on a des procédures officielles de l'entreprise pour la mise en route des nouveaux employés, pour leur inculquer la culture, les procédures et la culture de l'hôtel ainsi que la culture de la société. Et après on va leur mettre une personne qui va s'occuper d'eux pendant une certaine période pour qu'il s'acclimate. Les procédures sont bien en place là-dessus pour qu'ils s'adaptent.

ÉTUDIANT : Est-ce que une équipe interculturel peut être gérée de la même façon qu'une équipe purement local ?

PROFESSIONNEL : Non vous pouvez disons il faut faire attention à la sensibilité de chaque pays. Une fois que vous avez connu une nationalité vous faites moins de faux pas. Lors ce que vous avez à gérer une multi nationalité il faut faire attention à ce que vous dites. Si vous gérez des musulmans des hindous et des chrétiens il y a des choses que vous ne pouvez pas dire tandis que dans un environnement chrétien vous pourrez le dire par exemple et vice versa. Il faut faire attention à ce qu'on dit. Il y a une petite différence dans le parler ,dans la communication. Il faut faire très attention à la communication, il faut rester très professionnel et rester dans les gonds.

ÉTUDIANT : En terme de style de management est-ce que vous pensez que le management aux Maldives dans un Marriott est différent d'un management aux États-Unis dans un Starwood ?

PROFESSIONNEL : C'est un petit peu différent c'est par rapport à la culture locale car aux États-Unis comme en France mais si il y a des gens étrangers. Il y aura une petite différence dans le management. Oui je dirais que ça sera différent par contre les prérogatives de l'hôtel seront probablement les mêmes. J'ai eu une expérience au Starwood et je m'étais dit que dans les autres chaînes ce serait différent mais les prérogatives sont les mêmes. Un directeur général qu'il soit en Europe ou ici ou aux États-Unis il aura les mêmes prérogatives les mêmes objectifs après c'est comment il va gérer ces hommes qui vas être différent. Mais des problèmes fondamentaux de l'hôtel seront les mêmes. Vous aurais toujours à vendre l'hôtel, vous aurez toujours des problèmes techniques, vous aurez toujours une restauration à fournir. Les problèmes, j'ai vu d'un pays à l'autre sont très similaires. Ce qui fait la différence ce sont les gens les problèmes sont répétitifs. On est dans l'hôtellerie, on fait le même service en France aussi on a les mêmes problèmes c'est la façon dont on gère les gens.

ÉTUDIANT : Et l'avantage d'avoir différentes cultures dans votre hôtel, c'est quoi pour vous ?

PROFESSIONNEL : L'avantage c'est que les cultures vous avez plus d'expérience et vous avez plus d'ouverture d'esprit et un horizon plus large. Si vous travaillez avec une nationalité avec une vision ce sera différent que si vous avez le point de vue de différentes nationalités. Chacun va apporter son point de vue de la façon dont sa culture l'a formé et moi je trouve ça très positif dans une entreprise car cela permet de dynamiser le produit au lieu de rester sur le traditionnel on fait des choses différentes. Chacun apporte sa note et son savoir-faire par rapport à sa nationalité. Une direction avec différentes nationalités ça enrichit la culture de l'hôtel. C'est un enrichissement pour la société.

ÉTUDIANT : D'un autre côté est-ce que vous voyez des inconvénients à cette diversité ?

PROFESSIONNEL : Oui il peut y avoir des conflits vous pouvez avoir des gens latino qui sont très impulsifs qui vont peut-être être différents des asiatiques qui seront plus modérés. En France vous avez les conflits entre personnes mais tout le monde a plus ou moins la même éducation. Ici l'éducation est différente donc les conflits peuvent être plus sérieux si il y en a, ça peut être plus intense.

ÉTUDIANT : Pour finir on va parler un peu du futur avec ce qui se passe en ce moment dans le monde est-ce que ça va changer quelque chose pour cette approche interculturelle dans les hôtels ?

PROFESSIONNEL : On parle pour les Maldives ou pour le monde en général ? (Rires)

ÉTUDIANT : On peut commencer par les Maldives vu le contexte actuel.

PROFESSIONNEL : Les Maldives resteront un pays touristique ils ne pourront plus revenir en arrière par rapport à ça. Il y a quatre ans quand je suis arrivé il voulait imposer 80 % d'employés maldiviens. Très bien pourquoi pas mais il n'avait pas les ressources et non toujours pas les ressources. Non pas les ressources car il y a beaucoup d'ouverture. Il y en a 10 îles qui ouvrent cette année on a 123 îles qui sont ouvertes en tant que resort hôtel il y en aura 170 dans deux ans qui sont déjà signés. Alors des opportunités de carrière ici ça ne manque pas mais il n'y a pas assez de main-d'œuvre. Ils ne pourront jamais aller au-delà de 45 personnes car il n'y aura jamais assez de main-d'œuvre locale. Ils pourront être plus strictes. Il y a déjà les quotas instaurés par là-bas. Chaque nationalité a un maximum.

ÉTUDIANT : J'ai fait le tour de ce que je voulais vous demander. Avez-vous des choses à évoquer, qui vous viennent à l'esprit ?

PROFESSIONNEL : Comme je vous ai dit au début il faut encore apporter une compétence. Personne ne va vous employer à l'étranger si vous n'apportez pas une compétence c'est le point clé. Le conseil aux jeunes est qu'il faut être carriériste au début partir avec sa valise et ne pas s'encombrer de famille car il est très difficile d'évoluer à l'international en couple. Plus les pays deviennent industrialisés, plus l'expatriation devient difficile. Il ne faut jamais garder ce que l'on connaît on est toujours là pour partager avec les autres on est aussi là pour que les autres apprennent de nous. Il faut garder cette mentalité qu'on est là pour donner ses compétences et qu'un jour en tant qu'expatriés il faudra partir. Il faut aussi savoir s'adapter et être patient et apprendre à être patient. Quand on est jeune on ne l'est pas forcément.

ÉTUDIANT : Merci beaucoup d'avoir pris une heure de votre temps pour répondre à mes questions

PROFESSIONNEL : Je vous en prie. Bonne après-midi.

Annexe G : Entretien n°2

Fonction : Directrice Ressources Humaines d'un hôtel Accor 4* à Marseille

Date : 7 mars 2018

Durée de l'entretien : 1h35

Contexte : Skype

ÉTUDIANT : Est-ce que vous pouvez me faire une présentation assez brève de votre établissement en termes de capacité en termes de service que vous proposez etc ?

PROFESSIONNEL : On est 140 employés sur l'année 180 sur la haute saison en moyenne, on a 137 chambres. On a deux points de restauration, une brasserie et un restaurant gastronomique. La brasserie est ouverte 16 heures par jour et 7/7 jours cependant le restaurant gastronomique est ouvert 5/7 jours, sur des horaires de restauration classique. Donc la brasserie fait également bar tout au long de la journée et on a également un bar lounge qui lui est ouvert à partir de 17h où on propose plus des soirées un peu plus lounges ou les cocktails sont mis à l'honneur quoi. On a le service petit-déjeuner, le room service 24/24 avec bien sûr une carte limitée pour la nuit de 23h jusqu'à 6h du matin. Bien sûr service conciergerie, bagagiste, voiturier, un service couverture jusqu'à 22h. Après au sein du côté un plus administratif on a un service communication qui fait un peu de marketing mais très légers, on a un service comptabilité, on a un service commercial, on ne fait pas de séminaire et banquet on a aussi un revenu manager qui s'occupe de tous les pricings et un service réservation. Je crois que je n'ai oublié personne dans le service technique. (Euh) un économe qui réceptionne toutes les marchandises. Chez X on a surtout une clientèle d'affaire.

ÉTUDIANT : Vous m'aviez parlé de 140 employeurs et 180 employés sur la haute saison, parmi ces employés avez-vous des employés étrangers ?

PROFESSIONNEL : Oui, on a eu une période avec 13 nationalités différentes donc après c'est essentiellement Comorien vous vous en doutez en plonge et femmes de chambre mais on a aussi des Allemands, des Colombiens des Algériens, Tunisiens, Marocains, Malgaches et Espagnol voilà on a énormément de diversité, voilà après il ne faut pas nous plus se cacher au niveau de l'encadrement on est plus sur une nationalité européenne. Ce n'est pas forcément bien mais c'est la réalité.

ÉTUDIANT : Parmi les 140 employés ça représente combien en pourcentage si vous pouvez donner une petite fourchette éventuellement ?

PROFESSIONNEL : Alors vraiment à la louche, ça va dépendre des services, par exemple

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

vous prenez le service des étages ça va être 80 % d'étrangers (euh) en plonge 100 % d'étrangers par contre en cuisine c'est 80 % d'européen.

ÉTUDIANT : Vous ne travaillez pas avec des entreprises extérieures pour les étages ?

PROFESSIONNEL : Non on a notre propre personnel fixe beaucoup extras et des employés saisonniers en saison estivale.

ÉTUDIANT : D'accord, et du coup par rapport à la communication entre les employés comment ça se passe par exemple entre les différentes nationalités, on retrouve quand même 13 nationalités différentes comment ça se passe au niveau de la communication ?

PROFESSIONNEL : Écoutez pas mal même plutôt bien après c'est au manager de s'adapter mais il y a une bonne cohésion un bon esprit d'équipe, pour l'essentiel c'est que tout le monde travaille ensemble c'est de s'adapter alors c'est vrai que pour l'avoir vécu pendant 15 ans avec des femmes de chambre qui ne savent ni lire ni écrire, il faut s'adapter avec des images expliquer, faire les gestes, mettre des photos. Voilà c'est donc s'adapter en fonction de la personne qu'on a en face. Respecter les religions comme par exemple pour le ramadan, où c'est un peu compliqué car je pense qu'on a 30 % de personne d'origine musulmane et il faut prendre conscience, accepter et respecter leur religion, modifier un peu les horaires, les temps de pose. C'est un peu compliqué mais il s'adapte très bien.

ÉTUDIANT : Et ce n'est pas trop difficile justement de s'adapter à ce personnel qui va peut-être demander quelques choses qui n'est pas forcément adéquat ?

PROFESSIONNEL : Oui après ça, ils savent ce qu'ils peuvent demander ou pas, ils font même des concessions eux aussi.

Parfois il y a des problèmes mais 70 % du temps tout se passent très bien.

Le plus impacter c'est les étages, parce que c'est le service avec le plus de personnes avec une religion musulmane. On jongle on s'adapte, ils sont capables aussi de faire certaines concessions.

ÉTUDIANT : Très bien, si vous voulez bien on va passer sur un point crucial du thème général. Si je vous parle du sens du mot culture, est ce que ça vous parle qu'est-ce que ça vous évoque ?

PROFESSIONNEL : La culture c'est propre à un pays à une personne, (euh) et c'est une façon de vivre de voir les choses. Une richesse pour moi et qu'il faut surtout respecter et surtout accepter.

ÉTUDIANT : Si je vous parle de culture d'entreprise, quand est-il de la culture d'Accor par

rapport à sa culture d'entreprise ?

PROFESSIONNEL : La culture d'Accor, il y a une charte éthique, elle est assez longue elle est très étoffée on va dire mais si je peux la résumer c'est le respect de chacun, la diversité aussi l'égalité homme et femme. On fait très attention à nos fournisseurs. On a tout un programme sur la planète 21, sur le développement durable. On a des ruches sur le toit de l'hôtel on a un petit potager. Commerce équitable et encore beaucoup de choses on travaille des associations.

ÉTUDIANT : Est-ce que si je vous parle de culture française, vous pouvez me la définir par rapport à votre point de vue.

PROFESSIONNEL : Pour moi la culture française c'est la french élégance, la gastronomie (euh) l'art et (euh) voilà.

ÉTUDIANT : Est-ce que vous pensez que la culture d'entreprise du Sofitel de Paris sera la même qu'un Sofitel de Shanghai ou de Chine par exemple ?

PROFESSIONNEL : Non, non (euh) déjà ils sont trois pour faire ce que nous en faisons seuls au moins si ce n'est pas plus. Les charges n'ont pas été même, ils offrent un service client donc beaucoup plus haut de gamme que nous mais il y aura. Toujours, si vous voulez chez X normalement si vous allez dans un Sofitel en Chine par exemple la réceptionniste doit vous dire « Bonjour » en français et après s'adapter à la langue du client. Ça fait partie de l'un de nos standards la personne doit s'adapter bien sûr à la langue du client. Il y a quand même la culture française qui est présente mais elle s'adapte à la culture locale.

ÉTUDIANT : Vous avez commencé à aborder le sujet au niveau de la politique ou les standards seraient les mêmes que ce soit en France ou à l'international, comme le « Bonjour » à l'arrivée du client ?

PROFESSIONNEL : Oui on a toute une grille, on a au moins 2000 standards qu'ils sont répertoriés et qui doivent être partout pareil, après on ne va pas non plus trop standardiser nos hôtels contrairement à Mercure ou Novotel qui va proposer la même déco partout. Chez X on veut quand même que l'hôtel soit personnalisé selon l'endroit où il se trouve. Normalement les standards doivent être retrouvés dans tous les hôtels dans le monde.

ÉTUDIANT : Et du coup pour faire passer cette politique ou cette culture de groupe, est-ce que vous avez des formations ou des outils pour faire passer ces messages ?

PROFESSIONNEL : Oui on en a beaucoup, on a des formations sur le savoir-être sur le savoir-faire, comment accueillir un client, comment le surprendre et ces formations sont faites dans tous les hôtels, les mêmes formations sont faites dans le monde entier. Là il y en a une bonne chaque année il y a une nouvelle mais cette année il y a eu une formation

« Heartist » , pour faire passer un message, où on ne parle pas d'employé mais d'ambassadeur, ce qu'on veut vraiment donner comme image et vraiment montrer ce qu'on veut apporter au client. En fait les formations sont les mêmes pour tout le monde, traduit dans la langue du pays ou en anglais c'est souvent tout en anglais mais après on a des traductions qui se font.

ÉTUDIANT : On a parlé de comoriens ou de personnes qui sont dans les étages qui sont illettrés par exemple qui ont des difficultés avec la langue, comment ça se passe pour adapter ces formations à ces personnes-là ?

PROFESSIONNEL : Alors là c'est le formateur qui rentre en scène c'est-à-dire moi, là pour le coup on s'adapte, c'est-à-dire (euh) quand moi je fais mes groupes d'ambassadeurs je fais un mélange donc je vais mettre une ou deux personnes on va dire de profil, je n'aime pas ce mot mais particulier attique. On va expliquer plus oralement enfin accompagner plus tout au long de la formation mais il n'y a pas de formation particulière pour eux, ils suivent la même mais on s'adapte. Même les stagiaires, les personnes qui suivent la formation les savent mais voilà on les explique on les accompagne. Il y a des jeux de rôle pour qu'il arrive à participer et à comprendre le message bien sûr et qu'il passe un bon moment.

ÉTUDIANT : Et ça c'est vraiment au manager du coup d'adapter ?

PROFESSIONNEL : Je pense que pour tout c'est au manager d'adapter.

ÉTUDIANT : J'arrive justement sur la question suivante et la question était pour vous le manger d'un hôtel X en face ou d'un hôtel X en Chine doit adapter son management sera fait d'une manière totalement différente même si on est dans la même culture d'entreprise et dans le même groupe ?

PROFESSIONNEL : Tout a faits il faut qu'il s'adapte, l'adaptation c'est la base, s'il ne s'adapte pas il ne peut pas avoir de cohésion d'équipe et on n'avance quoi, le but c'est d'avancer ensemble quelles que soient les origines. Quel que soit le pays d'où vous êtes, pour moi le management est primordial.

ÉTUDIANT : D'accord, on parler de management justement, quelle serait la définition de management pour vous ?

PROFESSIONNEL : Le management alors pour moi il ne faut pas parler de management global car c'est vraiment au cas par cas et pour moi le management doit être collaboratif et accompagnait je donne mon point de vue, il y a plusieurs façons de manager il faut un peu de tout pour qu'une entreprise fonctionne. Il faut de l'autorité mais je pense qu'on peut le faire sans rentrer dans la violence et l'agressivité. Si vous respectez les gens, les gens vous respecteront. Il faut savoir recevoir mais il faut savoir donner aussi mais dans les deux sens.

ÉTUDIANT : Est-ce que se sera possible de définir un bon et un mauvais manager en donnant par exemple des mauvaises méthodes ou des bonnes méthodes ?

PROFESSIONNEL : Pour moi un bon manager il doit savoir réussir à déléguer mais pas une délégation abusive, contrôler, encourager, corriger pour avancer il doit bien connaître ses équipes pour ça il doit et présent, à l'écoute sur le terrain et pas dans un bureau fermer entre 4 portes. Donner des ordres bien sur mais il faut accompagner bien sûr il faut checker surtout connaître le métier et pour ça il faut être sur le terrain. Un pour moi un mauvais manager qui sera toujours négatif sans chercher à trouver des solutions pour améliorer, on fait tous des erreurs mais le plus important c'est de les comprendre de parler. Et de trouver ensemble des solutions pour que ces erreurs soit résolu. Un mauvais manager va critiquer et crier sur une personne sans proposer des solutions pour se s'améliore.

ÉTUDIANT : Pour vous qui êtes assistante DRH du X à Marseille est ce que c'est facile d'inculquer la politique du groupe aux employés ?

PROFESSIONNEL : On a des conventions collectives à respecter. Ce n'est pas un métier facile qui demande parfois des concessions et c'est pour ça qu'il faut être passionné et aimer son métier. Le recrutement est important. Et après c'est aussi l'ambiance, et là c'est au chef de service au manager d'instaurer une bonne entente et une bonne harmonie au sein de son service, ce qui n'est pas toujours le cas mais c'est ce que nous on souhaite inculquer à nos managers parce que pour moi ça c'est très important. J'aimerais bien approfondir un peu plus le sujet vous parliez d'ambiance, de parler au manager pour instaurer une bonne ambiance au sein de l'établissement. Comment ça se passe et est-ce que c'est facile de garder toujours une bonne ambiance. Non ce n'est pas facile je vais être honnête avec vous déjà quand il y a des discordes au sein du comité de direction automatiquement ça se répercute en dessous et ce qui est peu le cas chez nous. Tous nos chefs de service, ils sont en ce moment suivis par des coachs, qui sont la justement pour essayer qu'ils s'entendent mieux entre eux et qu'il y a une meilleure communication, par ce que la communication est très importante aussi au sein d'un établissement et souvent c'est ce qui pêche, ça c'est mon point de vue. Quand des personnes ne communiquent pas bien ou s'ils ne s'entendent pas entre eux automatiquement les personnes en dessous en souffre.

ÉTUDIANT : Et si je peux me permettre ce coach la vient du groupe ou de l'hôtel ?

PROFESSIONNEL : Non, de l'hôtel par le directeur de l'hôtel.

ÉTUDIANT : Comment ça se passe la relation entre le français et les étrangers au sein de votre organisation ?

PROFESSIONNEL : Je pense honnêtement qu'il n'y a pas un domaine plus ouvert que l'hôtellerie, à ce niveau-là, je n'ai jamais été confronté à un problème de racisme, j'ai fait côtoyer des Juifs des Arabes des musulmans des français, je n'ai jamais eu de problème donc euh non. On a vraiment un état d'esprit, et je parle au nom de tout le monde je n'ai jamais été confronté à ce genre de problème. Je que quelqu'un qui a un problème de ce genre ne

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

peut pas travailler en hôtellerie. Parce que, outre le personnel on a aussi le client, on a aussi des clients étrangers, l'ouverture d'esprit c'est important chez nous.

ÉTUDIANT : En termes de respect par rapport à la hiérarchie, est-ce que par exemple il y a une nationalité qui à prendre différemment pour faire passer un message par exemple ?

PROFESSIONNEL : Non enfin moi non, bien sûr quelqu'un qui ne parle pas très bien français, si on va lui parler en Marseillais ou trop vite bien sûr il ne va pas tout comprendre donc il y a aussi la façon de s'exprimer qu'il faut adapter et surtout contrôler si la personne à bien compris. Ne pas hésiter à faire reformuler pour contrôler la compréhension quoi, et ça ça se fait partie aussi de management.

ÉTUDIANT : Poursuivre on va parler du sujet principal de l'entretien, quand vous recruter ce personnel étranger qui ne viens pas forcément de France, est qu'il y a des dispositif mis en place pour faciliter leur intégration, Parce que ce n'est pas toujours facile d'arrivée dans une nouvelle entreprise ou dans un nouveau pays. Quelle est votre perception de l'intégration dans le contexte culturel du pays ?

PROFESSIONNEL : Franchement on ne fait rien de particulier, j'avoue mais ce n'est pas pour ça que ça ne se passe pas bien après ce n'est pas très fréquent après on a des personnes étrangères mais qui vivent en France depuis des années. C'est assez rare qu'on soit des personnes de pays étrangers qui viennent pour la première fois en France. Honnêtement on ne fait rien on n'a pas un protocole d'intégration particulier, peut-être dans les pays étrangers ils ont des méthodes mais nous non.

ÉTUDIANT : Donc pour vous la culture du pays s'impose naturellement à une équipe interculturelle ?

PROFESSIONNEL : Oui, on ne fait pas de différence entre un étranger et un employé localement.

ÉTUDIANT : Et, est-ce que du coup vous avez un management au quotidien ? Est ce que vous faites des réunions quotidiennes par exemple ?

PROFESSIONNEL : Les responsables de chaque service font des briefings tous les jours, nous on a une réunion avec le comité de direction tous les matins en général ça dure 15 minutes pour parler des éventuels problèmes qu'on a pu rencontrer la veille ou des choses importantes à savoir pour la journée qui arrive et pour les jours à venir après on a des réunions hebdomadaires avec la commerciale. Chaque service à son organisation et ses réunions il y a toujours un petit briefing ou une petite réunion tous les jours. Après des réunions plus longues pour le restaurant par exemple ou pour la comptabilité et une réunion avec le comité de direction une fois par mois des fois une par mois des fois deux par mois et parfois 1 tous les 3 mois ça dépend. Après on fait une réunion où on réunit tous les ambassadeurs trimestriellement. C'est vraiment en fonction de l'établissement selon le

directeur.

ÉTUDIANT : D'accord, on arrive à terme de notre questionnaire.

Du coup pour parler de l'équipe interculturelle est-ce qu'ils vont venir vers vous ou vers le manager du coup s'ils ont des questions à poser ?

PROFESSIONNEL : Surtout moi ça dépend qu'elle est la question pour tout ce qui est social bien évidemment et même parfois pour des questions quand ils ont besoin de se confier et en plus je suis là depuis longtemps et il y a des personnes qui me connaissent depuis longtemps aussi, ça aide aussi à la communication et moi j'aime bien instaurer cette relation de confiance. Après il y a des choses quand même où je suis obligé de remonter si c'est quelques choses de grave ou d'important mais bon j'essaie de faire le tri.

ÉTUDIANT : Et en terme de management sa vous arrive d'échanger avec des hôtels du monde entier ?

PROFESSIONNEL : Oh je n'irai pas jusqu'au monde entier mais oui en France on a des ateliers par métier par tous les DRH tous les directrices de communication se rassemblent ce n'est pas tous les mois mais il y a au moins 3 voire 4 réunions par an où ils échangent sur d'éventuel projet, on s'entraide comme ça chacun donne son idée et on fonctionne beaucoup e réseau mais France. On a eu l'occasion tout à l'heure de parler des dispositif mis en place pour les employés est ce que vous mettez en place de procédure pour apprendre au manager à se comporter avec un employé étranger. Honnêtement non on n'a rien de concret là-dessus. Non il n'y a pas de protocole particulier.

ÉTUDIANT : Est-ce que du coup vous pensez que le style management est le même dans tout les hôtels d'Accor ?

PROFESSIONNEL : Non, pas du tout, tout dépend, du directeur et bien sûr des membres du comité de direction on doit toujours quand même avoir une ligne de conduite mais parfois j'ai connu pas mal de directeurs et ils étaient tous différents.

On va dire que l'axe principal bien sur est là parce que c'est toujours pareil c'est le groupe qui veut que ça soit comme ça, la façon d'être, la façon de gérer et la façon de penser la culture d'entreprise mais ça varie en fonction de la direction.

ÉTUDIANT : Pour rester sur le même sujet pensez-vous une équipe étrangère est gérée de la même façon qu'une équipe locale ?

PROFESSIONNEL : Écoutez, moi j'ai envie de vous dire ça dépend de la réactivité et de la qualité de chacun, les personnes étrangères ne sont pas généralement sur des postes à responsabilités parce que souvent il y a un manque d'étude et de connaissance et même dans les pays étrangers beaucoup des personnes de l'encadrement sont français ou européen. C'est qu'après on va faire travailler le personnel local.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

Ils sont capables sur le terrain ils ont les compétences mais c'est juste peut-être parce qu'ils n'ont pas forcément eu la chance de faire d'études etc.

ÉTUDIANT : On ne parle pas forcément du côté opérationnel imaginons qu'on parle d'un anglais qui se retrouve à la réception comment ça se passe ?

PROFESSIONNEL : Ce n'est pas un frein, j'ai eu quelqu'un comme ça une personne qui venait de Grèce, si la personne ne parle pas du tout français ça vrai être compliqué il faut un minimum quand même.

ÉTUDIANT : Donc pour vous la base française est indispensable pour pouvoir recruter ?

PROFESSIONNEL : Un minimum oui, on ne demande pas qu'il parle couramment pour certains services on demande l'anglais courant donc le français c'est un minimum comme par exemple en réception. On va peut-être par contre être plus attaché qu'il parle couramment l'anglais que le français. Il y a beaucoup plus d'étrangers qu'il parle plus l'anglais que le français, après s'il parle anglais et que le français et moyen ça peut marcher.

ÉTUDIANT : Concernant la performance commerciale de l'entreprise, de qu'elle manière une équipe interculturelle pensez-vous peut-elle l'influencer ?

PROFESSIONNEL : Oui je trouve que c'est une richesse extraordinaire pour le client imaginez-vous un Chinois qui arrive et qui est accueilli par un Chinois même si on n'a pas beaucoup de Chinois à Marseille. Il se dit « ouaou » .

Les clients sont enchantés de pouvoir tout demander, ils peuvent exprimer tout leur souhait à une personne qui comprend parfaitement leur langue même si vous traduisez en anglais mais ce n'est quand même pas leur langue. Mais ils peuvent se raconter des anecdotes, des machins, des trucs et les clients repartent avec des souvenirs extraordinaires. Les clients sont particulièrement touchés. Pour moi c'est une richesse extraordinaire. Ça dépend aussi de l'endroit par exemple nous on a 60 % de client français mais à Paris ou sur la côte à ce moment-là ou c'est très important de parler la langue du client. Nous à Marseille on n'a pas non plus une clientèle étrangère énorme mais c'est toujours si on peut les accueillir dans leur langue maternelle.

ÉTUDIANT : Est-ce que vous avez des conseils pour une gestion plus efficace d'une équipe interculturelle, que soit au niveau des pièges, de l'approche relationnelle ?

PROFESSIONNEL : On en revient toujours pour moi au même, la cohésion, l'esprit d'équipe et le respect quoi, l'ouverture d'esprit, s'il n'y a pas ça on ne peut pas avoir un mélange multiculturel ça ce n'est pas facile.

ÉTUDIANT : On va parler un peu de futur on va essayer un peu de se projeter, au vu de la conjoncture mondiale aujourd'hui comment vous pensez que ce management multiculturel ou même la multiculturalité au sein des hôtels va évoluer dans les prochaines années?

PROFESSIONNEL : C'est un peu difficile parce que par exemple on a eu une année 2016 assez compliqué. 2017 avait bien démarré mais après ça a fait un peu plus flop. C'est assez compliqué de prévoir sur du long terme. Mais du moins pour Marseille, Marseille fait beaucoup d'efforts et commence à avoir une meilleure réputation sur ce qu'elle représente, du moins comment les gens la perçoivent. c'est vrai que l'office du tourisme et la ville essayent de donner un nouveau souffle. Il y a plein de choses qui se projettent encore, la ville est plus accueillante. Mais on reste ville de passage c'est un peu une étape si vous voulez.

ÉTUDIANT : Et du coup peut-être en terme d'amélioration par rapport à tout cet aspect multiculturel dans les hôtels pensez-vous qu'il faudrait peut-être recruter plus d'étrangers ou mettre plus de choses en place pour les accueillir et ce que vous avez des pistes d'amélioration pour le futur ?

PROFESSIONNEL : Oui je pense pour moi oui c'est important en hôtellerie d'avoir une diversité par exemple nous le plus gros problème c'est le logement, on ne loge pas le personnel. Et quand vous arrivez de l'étranger ou quand vous arrivez dans une ville que vous ne connaissez pas et si vous êtes logé les 2 ou 3 premiers mois au sein de l'hôtel c'est toujours plus agréable pour s'acclimater et pour se familiariser un peu avec l'entourage et nous on n'a pas la possibilité et donc ça aussi c'est un problème. Chaque culture apporte quelques choses.

ÉTUDIANT : Du coup je vais vous expliquer un peu notre sujet avant de terminer mais est-ce que vous-avez peut-être euh des questions ? Ou des choses à dire en plus par rapport au sujet du Management Interculturel par exemple ?

PROFESSIONNEL : Euh non après c'est vrai que c'est un domaine où je pense qu'il y a des entreprises qui sont peut-être beaucoup plus touchées par ça et donc ça peut-être véritablement un problème s'il est mal géré effectivement. Mais je pense vraiment que dans le monde hôtelier c'est c'est ce n'est vraiment pas enfin je veux dire ce n'est pas une problématique et euh je pense que ça se fait le plus naturellement possible quoi. Je ne sais pas mais après c'est vrai qu'une entreprise je n'ai pas d'idée comme ça en tête. Des entreprises multinationales, des entreprises assez importantes peuvent effectivement avoir des soucis plus compliqué effectivement mais après c'est l'adaptation c'est sûr que vous allez pas faire travailler un Guadeloupéen comme vous allez faire travailler un Allemand (rires). C'est vrai que le Guadeloupéen est un peu feignant. C'est vrai que ce n'est pas évident mais c'est aussi à la personne qui vient travailler dans un pays qui doit s'adapter à la culture du pays quoi pour moi en tout cas.

ÉTUDIANT : D'accord, donc pour vous c'est la personne qui va demander à travailler au sein d'un établissement qui doit tout mettre en œuvre pour justement essayer d'être compris

dans l'établissement et ça ne sera pas forcément à l'établissement de chercher ? Ça ne sera pas forcément à l'établissement de chercher à l'étranger une personne pour venir travailler chez lui ?

PROFESSIONNEL : Non c'est vrai. Oui je pense car les jeunes de maintenant n'ont pas peur d'aller travailler à l'étranger donc effectivement il y en a de plus en plus mais ça je trouve que c'est une richesse mais c'est bien parce qu'ils n'ont pas peur alors qu'avant on naît à Marseille on vit à Marseille on travaille à Marseille et on meurt à Marseille quoi. C'est vrai que maintenant on change plusieurs fois de métier dans la vie alors qu'avant le métier qu'on avait à 20 ans on avait le même à la retraite. Maintenant je pense que c'est plutôt rare c'est l'évolution des générations qu'ils font et qu'il faut évoluer avec c'est vrai que maintenant les jeunes font souvent leurs études à l'étranger ce n'est plus un problème pour eux et ça je pense que les entreprises en ont conscience et elles s'adaptent aussi. Et c'est la force de se mélanger aussi il y a des pays qui réclament des étrangers parce qu'ils savent qu'ils auront parce que dans ce pays il y a des bonnes écoles il y a des bonnes formations et que par compte ça leur manque. Vous allez au Canada je pense qu'il y a plus d'informaticiens français qu'en France.

ÉTUDIANT : Vous avez eu l'occasion de travailler à l'étranger vous ?

PROFESSIONNEL : Non non non mais c'est vrai que c'est une chose que je conseille activement aux jeunes c'est de commencer leur carrière à l'étranger.

ÉTUDIANT : Mais est-ce que vous pensez justement qu'enfin du moins que vos réponses à mon entretien aujourd'hui aurait pu être différente si vous aviez eu l'occasion de travailler à l'étranger ou ç'aurait été la même chose vue que vous êtes manager et que vous êtes responsable des ressources humaines ?

PROFESSIONNEL : Je ne sais pas je ne dis pas que ça ne pourrait que ça pourrait être différent je sais pas oui peut-être mais c'est vrai que quand on reçoit une candidature et qu'on voit que la personne à la vadrouiller un peu par-ci par-là à l'étranger c'est un plus aussi car on se dit qu'elle est capable de ça date ça adapté apprendre rapidement donc c'est un plus. Pour moi c'est un atout avant de regarder pas forcément ça mais c'est vrai qu'on a une personne on va dire deux personnes qui ont les mêmes compétences avec une personne qui a travaillé en France ou dans différentes régions mais on reste en France est une personne qui a travaillé à l'étranger et qui est allé en Australie au Japon ou aux États-Unis et qui a un parcours différent je pense qu'à l'étranger je pense qu'il aura plus de porte ouverte est-ce que justement il a réussi à s'adapter à la culture d'un pays. Je pense qu'au jour d'aujourd'hui c'est plus la personne qui s'adapte que l'entreprise qui sont aptes aux gens après ça c'est mon point de vue. C'est peut-être pas ce qui vous demande mais en tout cas pour moi c'est plus à la personne à s'adapter que l'entreprise.

ÉTUDIANT : Bon très bien je ne vais pas vous retenir plus longtemps Madame B c'est vrai que ça fait un petit moment que je suis avec vous. En tout cas je suis vraiment ravi que vous ayez pu me donner de votre temps pour répondre à nos questions alors juste pour conclure

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

peut-être je vais vous dire un autre sujet notre sujet de projet dû moins de notre mémoire le management d'une équipe interculturelle le cas d'Accor donc ça c'est notre sujet principal ensuite pour répondre à cette problématique nous nous sommes posés trois hypothèses : Donc voilà tout simplement moi je pense avoir eu mes réponses grâce à votre entretien je vais vous envoyer le projet complet dès que ce sera terminé avec les différents entretiens qu'on aura faite la première partie qu'on aura fait avec tout ce qui est sur la culture française sur la culture en général le management en général et sur la deuxième partie qui sera beaucoup plus approfondie sur tout ce qui est sur la culture du moins le management interculturel au sein du groupe Accor

Eh bien je vous remercie je vous souhaite de passer une excellente soirée et à très bientôt j'espère et je vous envoie le dossier par mail

Avec plaisir merci au revoir

PROFESSIONNEL : Au revoir

Annexe H : Entretien n°3

Fonction : Directrice des ressources humaines Pullman 4* Paris

Date : 21 janvier 2018

Durée de l'entretien : 54 min

Contexte : Skype

ETUDIANT 1: Pour commencer, je vais vous faire une petite récapitulation de ce que nous avons dit dans le mail. Donc nous sommes deux élèves actuellement présents pour cet entretien, Carisse et moi-même, Thomas. Nous sommes à l'Université de Jean-Jaurès de l'ISTHIA, l'Institut Supérieur de Tourisme et de l'Alimentation et de l'Hôtellerie. Pour valider notre année, nous devons présenter un projet sous forme de dossier écrit mais également sous forme de soutenance orale devant un jury professionnel. Nous voulions donc nous faire un entretien avec vous mais avec également plusieurs professionnels afin de pouvoir étoffer notre dossier, avoir des informations du monde de l'extérieur, et des informations concrètes qui répondront à notre problématique ainsi que les hypothèses que nous avons. Tout ça pour le présenter le 12 avril devant le jury.

PROFESSIONNEL : D'accord. Très bien. Alors moi, je suis au service des ressources humaines, je suis en charge du recrutement, de l'information, du placement des talents dans l'hôtel, leur mobilité, communication, et événements internes également. J'espère pouvoir répondre à vos questions; si c'est un peu trop opérationnel, j'essaierai de me renseigner, mais je n'aurai peut-être pas toutes les réponses. En tous les cas, c'est plutôt moi qui suis disponible pour aujourd'hui.

ETUDIANT1 : De toute façon, déjà nous vous remercions pour votre présence et pour le temps que vous nous accordez. Mais ça sera des questions simples et donc en rapport avec l'établissement dans lequel vous travaillez. Bien évidemment avec quelques petites connaissances mais c'est pas très théorique, on va dire.

PROFESSIONNEL : D'accord.

ETUDIANT1 : Est-ce que ça serait possible de nous présenter un peu votre établissement juste avant, s'il vous plaît madame ?

PROFESSIONNEL : Oui bien sûr. Notre établissement est un hôtel 4 étoiles, de marque Pullman, qui a 387 chambres, 1500m2 d'espaces de conventions, qui représentent pas loin de 40% de notre chiffres d'affaires, donc on est vraiment avec deux fonctionnements, deux sources de revenus qui sont la chambre en hébergement, la restauration sur un restaurant qui s'appelle l'Esprit du 12ème, on a aussi bar qui s'appelle Le Point Bar, et donc cet espace de convention où nous organisons des réunions, des séminaires, et où il y a des pauses banqueting. Nous sommes 130 collaborateurs avec une équipe de sous-traitance au niveau de l'hébergement, donc toutes nos femmes de chambre et nos gouvernantes qui travaillent

dans les étages pour assurer le nettoyage de nos chambres. Là on est sur 80 personnes, plutôt, mais ils ne font pas partie des effectifs de l'hôtel.

ETUDIANT1 : Très bien. Si vous voulez bien on va commencer à rentrer plus profondément dans le sujet général.

ETUDIANT 2 : Bonjour, je m'appelle Carisse. J'aimerais vous poser quelques questions sur la culture. D'abord, vous avez parlé de l'hôtel où vous travaillez, on aimerait savoir si vous avez une culture d'entreprise.

PROFESSIONNEL : Qu'est ce que vous entendez, vous, par la culture d'entreprise ?

ETUDIANT1 : Tout ce qui concerne, que ce soit au niveau du personnel, que ce soit de l'environnement dans lequel vous travaillez. Est-ce que vous avez des règles à respecter, est-ce que vous avez des convictions que vous devez respecter ?

PROFESSIONNEL : C'est une question très vague, on réponds avec exigence de groupe, puisque nous sommes une marque du groupe Accorhotels, donc on a toute une charte éthique, que vous pouvez télécharger sur Internet si vous le souhaitez, avec des règles à respecter, que ce soit vis-à-vis de nos collaborateurs, de la communauté dans laquelle on est implanté, c'est-à-dire le 12ème arrondissement, tous les fournisseurs avec lesquels on travaille aussi, on a des clauses à respecter, par exemple, qu'ils ne fassent pas travailler leurs équipes au black par exemple des choses comme ça, on s'assure que nos fournisseurs répondent bien à ces exigences-là, entre autres, on a aussi une politique de recrutement durable qui est appliquée à tous les hôtels d'Accor Hotels, et on travaille dans un climat qui est axé autour de six valeurs et de trois styles de leadership. Les six valeurs, ce sont la confiance, le respect, esprit de conquête, la passion pour le client, la performance durable et l'innovation, et les trois styles de leadership qu'ont chacun de nos collaborateurs, du futur leader jusqu'au leader confirmé, ce sont des leaders innovants, développeurs et collaboratifs. (Après c'est une question très large, on pourrait dissenter pendant longtemps, donc je pense que cette question-là pour les autres entreprises, vous pourriez penser à la faire en fermé.) Disons qu'on essaie de responsabiliser chaque personne, c'est-à-dire que là, par exemple, on a un projet dans l'hôtel de transformer les espaces de l'accueil, des espaces de réunions, et on va créer un espace bien-être, et donc on a demandé à faire plusieurs équipes pour travailler sur des problématiques, et de trouver des solutions avec tous les niveaux de la hiérarchie. C'est pas juste notre communauté de direction qui prend les décisions, on demande vraiment aux collaborateurs de *collaborer*, et de remonter leurs idées, de présenter les choses à la direction. C'est un peu notre culture d'entreprise, c'est très collaboratif.

ETUDIANT1 : D'accord, très bien. Très intéressant. Et si vous on parle de culture; en général, quel serait votre définition ?

PROFESSIONNEL : C'est ce qui va réunir des personnes sous les mêmes valeurs, et un même style de comportements. On a une culture du service, on a une culture de la confidentialité; ce sont des règles qui animent une même communauté, et qui font que les personnes qui font partie de cette communauté se comportent d'une telle façon.

ETUDIANT1 : D'accord.

ETUDIANT 2 : D'accord. Donc maintenant que vous avez défini le mot 'culture', est-ce que vous pourriez résumer en quelques mots ce qui est la culture du pays, c'est-à-dire, la culture de la France pour vous ?

PROFESSIONNEL : Quelle est la culture du pays pour moi ?

ETUDIANT1 : En fait, quand on vous parle de culture française, qu'est ce qui vous vient à l'esprit ?

PROFESSIONNEL : Ouverture d'esprit, accueil, entrepreneuriat... Exemplarité... Social aussi.

ETUDIANT1 : D'accord, très bien. Ca sera suffisant pour nous merci beaucoup. En termes de management en général, qu'est-ce que le management pour vous ? Ca permet aussi de voir le point de vue en général, vers où on peut attirer la personne qu'on interviewe.

PROFESSIONNEL : Un bon manager c'est quelqu'un va savoir donner un cadre, que ce soit à une équipe ou à une personne et qui doit savoir le développer, l'accompagner pour qu'il s'améliore en permanence, et lui donner les clés de la réussite, c'est-à-dire pas seulement lui donner un cadre de travail, c'est aussi prendre le temps avec la personne, et un bon manager, dans notre institution, au niveau d'une carrière par exemple, est censé ... On manage pas quelqu'un pour soi, on manage pour la personne. Donc le manager doit être très empathique et toujours pousser la personne vers le haut, et vers ce qui lui convient le plus.

ETUDIANT1 : D'accord, merci.

ETUDIANT 2 : Et qu'est-ce qu'un mauvais manager pour vous ?

PROFESSIONNEL : C'est ce qu'on appelait anciennement les "chefs", c'est-à-dire qu'ils disent "tu travailles comme ça, on t'impose les règles, et on ne prend pas en considération tes idées."

ETUDIANT 2 : D'accord, merci.

ETUDIANT1 : Nous avons une question à propos de la politique du groupe, mais vous l'aviez déjà répondu; au niveau de la culture d'entreprise vous suivez donc la politique du groupe. Après avoir répondu à la question sur le management et sur la culture, nous allons rentrer vraiment sur le vif du sujet - le management interculturel. Est-ce que vous employez des étrangers au sein de votre établissement ?

PROFESSIONNEL : Oui, tout à fait.

ETUDIANT1 : Est-ce que vous pouvez le chiffrer?

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

PROFESSIONNEL : Je dirais que, de manière générale, nous employons un tiers d'étrangers dans nos hôtels.

ETUDIANT1 : D'accord, très bien. Vous savez, à peu près, de général, de quels pays ils viennent?

PROFESSIONNEL : On a plutôt une bonne moitié qui vient d'Afrique, après c'est Europe ou Amérique du Sud.

ETUDIANT1 : Très intéressant, merci.

ETUDIANT 2 : Maintenant on va passer sur l'esprit d'équipe dans une équipe interculturelle. On aimerait savoir comment ça se passe dans cette équipe. Comment est la hiérarchie ? Comment sont les relations au sein du personnel étranger ?

ETUDIANT1 : Quel serait, d'après vous, les relations interculturelles au sein d'établissement, c'est-à-dire, dans une équipe avec plusieurs personnes étrangères ? Comment ça se passent les relations et l'intégration au sein d'équipe ?

PROFESSIONNEL : Généralement, on a qu'un tiers de notre personnel qui est étranger, après ils parlent tous français. Donc concernant les relations en équipe, on a des types de postes qui sont plus particulièrement étrangers, par exemple, nos plongeurs, nos femmes de chambre, à certains équipiers dans les salles. Il y a des métiers où on a majoritairement une population Africaine, par exemple. Mais cela dit, on a aussi des managers d'origine ou de nationalité étrangère. A partir du moment ils parlent français et qu'ils ont une expérience en hôtellerie, ils ont toute leur légitimité, il n'y a pas de politique contre. Nous avons une politique contre la discrimination, et ce qui favorise l'intégration. Il n'y a pas forcément, à mon sens, de problèmes de communication. En tout cas, à l'oral. Après, à l'écrit, certains ne savent pas ce qu'on peut les faire signer donc là je sais qu'en termes de ressources humaines on doit les accompagner pour qu'ils comprennent le contrat, pour qu'ils signent, je sais pas, des clauses de confidentialité... des documents administratifs. Ils n'ont pas forcément accès à l'ordinateur dans l'hôtel, ils n'ont pas accès à l'internet chez eux ou ne sont pas forcément présents sur les réseaux sociaux par exemple comme les autres employés. En termes d'intégration, ils peuvent être un peu différents à ce niveau-là.

ETUDIANT1 : Pour revenir sur les documents qu'ils doivent signer parce qu'ils sont peut être un peu compliqués ou parce qu'ils ne comprennent pas forcément le français écrit, est-ce que vous les faites traduire ou vous le faites à l'oral directement ?

PROFESSIONNEL : Non on ne les fait pas traduire, je les lis avec eux pour leur expliquer le contenu. Je leur montre ce que je suis en train de lire, et s'ils ont besoin d'avoir un deuxième avis, de toute façon ils ont deux jours pour les signer, donc ils peuvent demander de les faire lire ou traduire par quelqu'un de leur nationalité. On a vraiment beaucoup de nationalités.

ETUDIANT1 : D'accord, très bien. Par la suite, est-ce que le personnel s'intègre au pays, et non à l'établissement ? Est-ce que vous savez si par exemple, à l'extérieur de l'établissement, il y a des confrontations ou des difficultés à s'intégrer dans le pays pour des personnes venant de l'étranger ?

PROFESSIONNEL : Je ne sais pas trop. Les personnes qui sont de nationalité étrangère, plus de 60% ne vivent pas sur Paris. Ils doivent faire beaucoup plus de trajets que la deuxième moitié, par exemple. Il y en a beaucoup qui habite dans les banlieues. C'est le seul élément factuel que je peux avoir à vous donner. Après, on a des personnes qui sont en difficulté financière, mais ce n'est pas forcément lié à leur nationalité. Je ne pourrai pas vous dire, mais ce sont toujours les mêmes problématiques dans l'hôtellerie en général. Je ne sais pas si vous recherchez spécifiquement par rapport à l'hôtellerie, parce qu'on divague un peu.

ETUDIANT1 : Oui, voilà, ce sera dans l'hôtellerie en général; donc tout ce qui est restauration, service, hébergement, et réception.

PROFESSIONNEL : Je pense qu'il y a des communautés qui vivent plus ou moins de la même façon. Nos femmes de chambres et nos plongeurs ont un peu les mêmes conditions de vie, généralement.

ETUDIANT1 : Y a-t-il du communautarisme au sein de l'établissement ? Est-ce que des étrangers vont, par exemple, mettre en avant les spécificités de leurs communautés, du moins religieuses, culturelles, ethniques, au sein de l'équipe ?

PROFESSIONNEL : Alors, religieuses, ils n'ont pas le droit. Culturelles, ça peut arriver qu'on trouve des demandes à faire des animations, à mettre en avant un plat du pays duquel on vient. Mais c'est vraiment dans ce genre d'évènement que ça se met en avant, sinon, mises à part quelques blagues entre collègues, qui sont toutefois bienveillantes, on n'a pas de communautarisme, ou alors, c'est au moment d'aller déjeuner ensemble qu'il peut arriver que des personnes parlent leurs dialectes en même temps, mais ce n'est ni encouragé, ni reconnu.

ETUDIANT1 : Merci. Maintenant, on va passer au management des équipes, donc des équipes interculturelles; comment se passe le management au quotidien; avez-vous, par exemple, des réunions quotidiennes ?

PROFESSIONNEL : Nous avons plusieurs échéances de réunions, on a une réunion tous les matins de chefs de services qui font le point sur l'activité de la journée, à 9h30, en fonction des services, il y a toujours un point quotidien, par exemple, au niveau du service du restaurant, ça va être à 11h45 pour faire un point sur l'activité de la journée, avec les équipes, on a des passations à 15h en restitution (?), on a un point à neuf heures au service technique pour répartir les tâches de la journée, et pour des services un peu plus supports ou administratifs c'est vrai que le point va être plutôt hebdomadaire voire mensuel et répertorié dans des réunions de service qui sont montées à la direction tous les mois.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

ETUDIANT1 : Mettez-vous en place des procédures pour l'intégration du personnel étranger ? Faites-vous des formations, des réunions d'entrée, donnez-vous des guides, comment ça se passe ?

PROFESSIONNEL : Il y a plusieurs hôtels pour l'intégration (?), on différencie pas les nationalités pour l'intégration. C'est la même chose pour tout le monde. C'est vrai qu'une des prérequis c'est de parler français, dans cet hôtel. Ou en tout cas de comprendre l'anglais, mais je n'ai pas forcément d'adaptation de la langue pour les nouveaux arrivés. On fait tout un mail de bienvenue, ensuite on a chaque personne a une semaine d'immersion dans tous les services de l'hôtel pour commencer son parcours parmi nous, avant de rejoindre son service. Il y a vraiment ce souci de faire comprendre aux nouveaux-venus tous les services de l'hôtel avant qu'ils ne rejoignent leurs équipes, ce qui permet aussi d'éviter tout cas d'isolement ou autres puisqu'il aura quand même plusieurs contacts à la fin de la première semaine dans tous les services. Que ce soit pour le déjeuner ou en croisant les autres équipes, ils sauront de qui il s'agit et quels sont leurs rôles. Il y a aussi une journée d'intégration tous les mois que j'anime, et une formation sur le comportement qu'on doit avoir dans un Pullman, dans un hôtel quatre étoiles, voire cinq étoiles, tant en termes de gestuelle qu'en termes de langage, que de comment on observe ce qu'il se passe, comment tous nos sens sont en éveil pour répondre aux besoins de nos clients et de nos collaborateurs, et ça se solde aussi par une rencontre avec le directeur général, généralement. Il y a tout un parcours d'intégration qui a été mis en place depuis deux ans, qui fonctionne bien, et qui fait que les personnes se sentent intégrées et évaluées.

ETUDIANT1 : Parfait. Vous avez abordé le fait que ce soit Pullman, est-ce que, du coup, c'est un système qui est mis en place par le groupe, ou est-ce que c'est un management qui est propre à votre établissement, à vous ?

PROFESSIONNEL : Les formations, la journée d'intégration, et la journée qui s'appelle « body & soul », sur le comportement à avoir chez Pullman, c'est une démarche du groupe; une démarche de la marque, plus particulièrement; on a des formations qui sont proposées par notre marque. En revanche, le parcours d'intégration d'une semaine est notre initiative, ce n'est pas fait dans les autres hôtels, ou pas à ma connaissance en tout cas, et puis ensuite tout l'accueil entre l'administratif et le mail de bienvenue, c'est quelque chose qui est systématique dans notre groupe, en général.

ETUDIANT1 : Une équipe étrangère; vous avez abordée qu'elle est managée de la même manière qu'une équipe locale, vu que vous trouvez du personnel étranger comme du personnel local dans vos équipes, donc je voulais savoir si vous pensez que le style de management est le même dans tous les groupes hôteliers...

PROFESSIONNEL : Je ne saurais pas vous dire. Moi, je ne travaille que chez Accor Hôtels, et y a une bienveillance pour tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les origines, il n'y a absolument pas de dysfonctionnements. Je dirais qu'on est peut-être plus à l'écoute du personnel, qui a un cadre de référence lié à sa nationalité, on est plus bienveillants par exemples pour nos plongeurs, quand ils veulent retourner au pays, on leur accorde des congés plus longs, disons qu'on essaye de vraiment comprendre ce qui les motive à repousser leurs congés pour qu'ils aient plus de temps pour retourner voir leurs proches

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

au pays; disons que c'est un peu l'exception qui peut être faite. Par ailleurs, on a exactement le même niveau d'exigence et on peut leur proposer plus facilement des formations de langues, de français, pour qu'ils puissent ainsi par la suite éventuellement valoriser leur expérience par un diplôme ou quelque chose comme ça. Peut-être que le premier temps, quand ils arrivent, et qu'ils sont étrangers, c'est de leur demander s'ils veulent une formation de français, si ça peut les aider, des choses comme ça. La politique vis-à-vis de notre personnel étranger est la même dans tout Accor Hôtels et, je pense sincèrement que c'est un peu similaire dans les autres groupes hôteliers. En tout cas, les problématiques sont les mêmes.

ETUDIANT1 : Est-ce que vous pensez que c'est un avantage d'avoir une équipe interculturelle au sein de votre établissement ?

PROFESSIONNEL : Oui, et je l'encourage vraiment. On a d'autres façons de travailler, une expérience client dans d'autres pays du monde, donc vraiment, oui, je l'encourage.

ETUDIANT1 : D'accord, très bien. De quelle manière l'équipe interculturelle va influencer le résultat, que ce soit la performance économique ou la performance commerciale de l'hôtel?

PROFESSIONNEL : Déjà par la maîtrise d'autres langues étrangères, il y avait quelqu'un de Chinois aujourd'hui à la réception; pouvoir échanger dans la langue d'origine de certains clients, c'est un plus. Il y a une approche aussi, des personnalités qui découlent de la nationalité, je pense à une *guest relation* espagnole, c'est plus chaleureux; il y a des stéréotypes, mais voilà; ça peut faire un peu la différence. Un accent, ça peut marquer, une façon de faire qu'on connaît bien de la clientèle et avec laquelle on a les bons réflexes, ça peut aussi générer plus de chiffre d'affaires et de qualité de service. Et puis tout simplement, au niveau des équipes, au niveau des échanges et de l'ouverture d'esprit, je pense que ça apporte beaucoup, même en coulisses. Cela nous permet, en échangeant avec les parcours de chacun, de relativiser.

ETUDIANT1 : Auriez-vous des conseils pour une bonne gestion d'équipe interculturelle, ou des pièges à éviter ?

PROFESSIONNEL : Je pense qu'il y a des pièges à éviter, c'est-à-dire qu'il faut faire attention quand certains signes, par exemple simplement faire un coucou de la main ou des choses comme ça, ou lever le doigt, ou faire OK en serrant l'index et le pouce, il faut vraiment faire attention en fonction des nationalités, ça ne veut pas toujours dire la même chose, et ça peut vraiment être mal pris. Tant au niveau de nos clients qu'au niveau de nos collaborateurs, on peut vite se vexer sans le vouloir. Il faut faire attention aussi aux blagues racistes; on a tendance à en faire, chose qui n'est pas tolérée, mais ça peut aussi être un facteur de risque. Il faut beaucoup de bienveillance dans tous les cas. C'est la recommandation n°1. Avoir un petit peu de second degré, ça peut aider aussi, au quotidien. Et rigoler de temps en temps, sur un accent, une façon de dire ou de prendre les choses, c'est toujours intéressant.

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

ETUDIANT1 : Concernant le futur du management interculturel; comment pensez-vous qu'il va évoluer, en vue des fermetures des frontières, des conjonctures économiques, de la mobilité accrue... ?

PROFESSIONNEL : Sincèrement, je n'en ai aucune idée. On pourrait avoir deux effets: on pourrait avoir l'effet où on continue de plus en plus, finalement, à voyager, et à vouloir travailler à l'étranger, et les hôtels, comme les entreprises de manière générale, vont prendre l'habitude de faire les démarches pour prendre des travailleurs étrangers, on peut peut-être avoir certains postes qui deviennent exclusivement étrangers et non plus français... Comme on pourrait avoir un retour au nationalisme dans les entreprises. Honnêtement, je ne sais pas quel va être le futur du management interculturel. Pour moi c'est une richesse, mais il y a peut-être une limite. La question devient plus politique, ici. Si on veut faire venir un Canadien par exemple dans nos hôtels, c'est une démarche de visas qui est très complexe. Si on voulait travailler aux Etats-Unis nous-mêmes aussi, on ne peut pas le faire sans green card, donc juste en terme de mobilité et d'intégration d'autres nationalités, on est assez sclérosés au niveau de l'administration. Est-ce que ça va nous faciliter, nous permettre d'accueillir plus de personnes du monde entier ? Si c'est le cas oui, il va falloir adapter un management interculturel et adapter aussi des langues, parce que je pense qu'on a des potentiels niveau anglo-saxon, etc, qu'on manque à cause de l'administratif. Après, est-ce qu'on va de plus en plus ouvrir beaucoup de choses dans les hôtels sur des personnes immigrées qui sont en difficulté dans leurs pays et qui viennent là pour avoir des postes qui ne demandent pas forcément de qualification à la base, c'est possible aussi, que ça évolue vers ça, et que les Français aient une formation plus poussée dans le domaine de l'hôtellerie... Je ne sais pas. C'est possible. J'espère que la première option sera la vraie, et que nous aurons plus de possibilités d'être de vraies entreprises interculturelles.

Annexe I : Guide d'entretien en anglais

Theme I : Culture

- What does the word “culture” mean to you ?
- Define the culture of your company.
- Could you briefly summarize what a country’s culture means to you ?

Thème II : The management

- What does management mean to you ?
- In your opinion, what is a good method of management ? Are there things to avoid and if so, what are they ?
- Could you define a good and bad manager respectively ? Why do you think so?
- Do you follow a hotel group/company policy ? (Do you adhere to same values as other Accor hotels?)

Thème III : Intercultural management

General presentation

- How many foreign workers do you employ ?
- What are their origins/where do they come from ?

Teamwork in a intercultural team

- How is the general ambience in a multicultural team ?
- Can you describe the relationships between staff in intercultural team ? Is there a hierarchy ?
- Do foreign employees make an effort to integrate into the country’s society ? If yes, how ? If not, why do you think they do not?
- Is there communitarianism ? (Small communities within multicultural teams)

Management of intercultural teams

- What are the daily tasks involved in management ? (Daily meetings/do you take in consideration different customs from different cultures ? Language differences ?)
- As a manager, are there specific procedures put in place to favorise the integration of foreign staff ? (Example: training sessions, language lessons, meetings). Are these procedures adopted at foreign employees’ demand or are they adopted by the manager ?
- Would you say that the management of an intercultural team is the same as the management of a team of ‘local’ employees ?
- Do you think that the management method is the same in all the hotels of the same group ? And in all countries ?
- What would you say are the advantages and disadvantages of an intercultural team in terms of management ?

Theme IV : Commercial and economic performance

- Do you think that an intercultural team influences the commercial and economic performance of the hotel ? If yes, how and why ? If no, why not ?
- Do you have any advice for a better management of an intercultural team ?

Theme V : The future

- The future of intercultural management in international chain hotels
- What do you think could be improved in terms of management of intercultural teams ?
- Do you have anything else you would like to add ?

Annexe J : Entretien n°4

Fonction : Directeur Général d'un hôtel Accor 4* à Liverpool

Date : 03 Mars 2018

Durée de l'entretien : 48 min

Contexte : Skype

ÉTUDIANT : Hello, thank you for taking the time to speak to us.

PROFESSIONNEL : Hello. So uh, let me know which way we can take this interview, and let me know if you have some questions already prepared and you need my answers or something.

ÉTUDIANT : So it's an interview with questions to ask, but before I continue, I would like to ask if you, do you mind if we record this interview ? Your name will remain anonymous.

PROFESSIONNEL : Yep no problem.

ÉTUDIANT : Thank you. As I said before it'll take about 20-30 minutes, depending on your answers of course. Let's start off with the general presentation. So can you tell me about your post, and your duties ?

PROFESSIONNEL : So I am the General Manager of this hotel. I manage 70 people all together. We've got 209 rooms, and a massive restaurant and bar, that we work with, and external retails.

ÉTUDIANT : Okay. Now we're going to talk about the word culture. When say this word, what does it mean to you?

PROFESSIONNEL : The culture ?

ÉTUDIANT : Yep.

PROFESSIONNEL : We work a lot with Accor hotels about the notion of culture. We want to bring each person's country's culture. For example, we have some French staff in Liverpool. Because we're in Liverpool, the bar and the decoration and so on, are in sync with the local culture.

ÉTUDIANT : Okay. So you take into account people's' home culture, but would you say that Accor has their own culture? And does your hotel have their own culture ?

PROFESSIONNEL : Accor has its own DNA in each branch, but we try to find a way to privilege the culture of the country.

ÉTUDIANT : Okay.

PROFESSIONNEL : And as decoration of some things, we are going to fit them with the country, with the people, with the region, but it's going to be more about the country where we are.

ÉTUDIANT : Your hotel's in Liverpool. Do you mind briefly summarizing this country's culture ?

PROFESSIONNEL : The culture here is English. For the menus we're going to have more food to suit tastes of the English. As you know, we are Novotel, we're going to have a brand menu in each Novotel around the world, but in the UK or in the USA, we're going to have the opportunity to change everything and our menu to fit more with what the local guests are looking for.

ÉTUDIANT : Okay. So you try to adapt to what the guests are looking for. Okay, so thank you for that. We are just going to move on to management right now. For you, what does management mean ?

PROFESSIONNEL : People, or humans.

ÉTUDIANT : Do you think there's a good method of management ? Are there things you should avoid ?

PROFESSIONNEL : Yes, I think that every skill that we need in our business starts with the management of the people that we can have. You can have a worst quality if your staff is not well managed, if they're not happy to come to work.

ÉTUDIANT : So that's your definition of a good manager, yes ?

PROFESSIONNEL : Yes.

ÉTUDIANT : So, how would you define a bad manager ?

PROFESSIONNEL : A bad manager is going to be someone that doesn't really take care of the staff, and just sees the revenues, the margins, and doesn't take care about the people, and the home life of their staff.

ÉTUDIANT : So someone who doesn't take into consideration

PROFESSIONNEL : The human part of our business.

ÉTUDIANT : That's very interesting, thanks. Now we're going to talk about intercultural management. `You said that you work with 70 people - how many of those are from other countries ?

PROFESSIONNEL : Not from the UK?

ÉTUDIANT : Yep.

PROFESSIONNEL : I think that we are on 47% of English people in this circle. The rest are foreigners.

ÉTUDIANT : And do you know where they're from ?

PROFESSIONNEL : Mainly from East Europe. Czech Republic, Poland, Romania. Some French, Italian, and Spanish.

ÉTUDIANT : And do you think an intercultural team works well ? Do you think the staff have a good relationship between themselves?

PROFESSIONNEL : Yep. Because, the English people are really open-minded. We have one rule, and that is everybody must speak English with everybody.'

ÉTUDIANT : Okay, so they only speak English with everybody.

PROFESSIONNEL : Yes. They are completely forbidden to speak their home language with their colleague, because we are in the UK, and inside the hotel, there is no way to speak another language.

ÉTUDIANT : Okay. And in a team like this, is there a hierarchy ?

PROFESSIONNEL : Yes. We have HODs (head of departments), Team Leaders, and Team Members.

ÉTUDIANT : Do you think that foreign employees make an effort to integrate themselves into the English society ?

PROFESSIONNEL : Yes. It depends on which country you come from, it can be a little bit difficult, for example, I won't say how it works in the UK, and people are a little bit like in the USA, , people see that it's really easy to 'stack' people or there is a big ? compared to France, or other countries, and it's not true.

ÉTUDIANT : So they tend to have a stereotypes ?

PROFESSIONNEL : Stereotypes, yes. Because, where they are from, from other countries in Europe, work contracts can be very flexible, but in UK it isn't flexible. But it's not true at all. In terms of culture, when you arrive with your background and you're sure that it's going to be easy, you discover for yourself that it's not so easy to manage, because everything you have heard before, is not true.

ÉTUDIANT : So you end up having different expectations, you mean ?

PROFESSIONNEL : Yup.

ÉTUDIANT : Do you think there are also small communities within your teams ? For example, groups of the same nationality.

PROFESSIONNEL : Yes, like everywhere in the world. French stay with French, Spanish stay with Spanish.

ÉTUDIANT : Is this something that you avoid, when they're at work?

PROFESSIONNEL : No. At work, not really. At work, they don't have a choice, because they speak English. But when we have staff parties, we see that most of the time, people are going to have a seat next to someone of the same nationality.

ÉTUDIANT : Okay, I got that, thanks you. Now, we're going to talk about the management of these teams. Do you have daily tasks with them? For example, daily meetings...

PROFESSIONNEL : Yes, well in ten minutes I'm going to have my daily meeting. In terms of management, personally, I like to speak with the team all the time, to know their children's names, their husband's name. We do daily meetings where we talk about the issues, a review of the day before, and information that we need to know together for the day.

ÉTUDIANT : Okay. And as a general manager, do you specific procedures to help the foreign staff integrate into the hotel? For example, would you do training sessions, language lessons, things like that ?

PROFESSIONNEL : Language lessons, not really. The best way to learn English is to just speak with the team and with the guests. There isn't a choice anyway. When you arrive here you have to speak English. And, yes, we have specific procedures. We have a Talent and Culture manager, and she spends a couple of hours with each employees, with foreigners or local people, and she explains everything with the right words. We also give them a brochure about guest experience, to invite them to have a dinner, breakfast, and a night at our hotel, to discover what a guest would expect, and to give them an opportunity to get to know their job more.

ÉTUDIANT : And is this something specific to Novotel, or is this something that every Accor hotel does ?

PROFESSIONNEL : It's the first time where I do something like this.

ÉTUDIANT : Okay. I see that you've worked in Paris before, at Mercure.

PROFESSIONNEL : Yes, exactly.

ÉTUDIANT : Do you think that, when you manage an intercultural team, is it the same as when you manage a local team ?

PROFESSIONNEL : No. It's easier to manage a foreign team. Because, with a local team, it took me a bit more of time. When you are a foreign general manager, it's hard to be understood by everybody, to be sure that everybody will follow you. I have colleagues in London, and they told me that it's much more easier to manage a team, because you've only got foreigners in a team. There's no communitarianism.

ÉTUDIANT : In Liverpool you have more locals, than foreigners, But in London this isn't the case?

PROFESSIONNEL : Yes, there are more foreigners in London than in Liverpool.

ÉTUDIANT : That being said, do you think the style of management of intercultural teams is the same in all Accor hotels ?

PROFESSIONNEL : Yes, there is a difference between the way Accor hotels are managed in London and in Paris.

ÉTUDIANT : And what are these differences?

PROFESSIONNEL : Because you're going to have local people, but nobody knows better than you about the city and things, than a local team.

ÉTUDIANT : What do you think the advantages and disadvantages of an intercultural team are ?

PROFESSIONNEL : When we are talking about background indication I think it's most important for a manager to work with a lot of foreigners, and it can be interesting to learn a lot from this type of team. It's the most important thing for us to keep an open mind, and to be sure that you can always learn from everyone from the team, because nobody knows everything.

ÉTUDIANT : Okay, thank you. We're up to the last part now. Do you think that an intercultural team contributes to the performance of the hotel?

PROFESSIONNEL : Yes, completely.

ÉTUDIANT : And why do you think so ?

PROFESSIONNEL : Because we are working on training and the wellness since a couple of weeks, and so far, AccorHotels, with Novotels has a good quality in the UK.

ÉTUDIANT : Do you think that the hotel can earn more money with an intercultural team ?

PROFESSIONNEL : Yes, and the link is easy. If the staff is happy, the guests are happy, a happy guests will spend money, and everybody will be more happier.

ÉTUDIANT : And do you think that an intercultural team would help the hotel more than a local team ?

PROFESSIONNEL : Yes, because, they're gonna be happy and proud to do something. You feel more adapted when you're able to provide a service that the local people need.

ÉTUDIANT : I see. Do you have any advice to improve the management of an intercultural team ?

PROFESSIONNEL : Yes. I think that we have to bring the peoples' home personality from their own countries.

ÉTUDIANT : But the question is, how would you manage is, put in value someone's home culture, while asking them to carry the same values of Accor as a brand ?

PROFESSIONNEL : Accor and Novotel is focused on happiness and wellness, smiles, it's just important to make people understand that people are very good how they are, and that we need them, for them, and not that we want them so we can change their mind on something. They should be themselves.

ÉTUDIANT : So you try to create a more human relationship as well... To make it less of a business transaction?

PROFESSIONNEL : Yes, of course. We celebrate each birthday, when we can celebrate something, we're gonna do it to enforce our relationships, as well. It's the best way.

ÉTUDIANT : Okay. What do you think are the most important things to do when you manage an intercultural team?

PROFESSIONNEL : Be yourself. And let them be themselves. You recruit someone because you think they're gonna bring something to your company, something specific, and you just have to let them do their thing, and sometimes, show them the way so they can go on the way you're looking for, when they're just really unable to give you exactly what you need, or what your company needs.

ÉTUDIANT : Okay, thank you. Last question: do you have anything else you'd like to add on the subject?

PROFESSIONNEL : I think this is important.. for the youngest people, I would think that people have to understand that to be a good manager, they don't have to dictate or take any roles in this industry, or different countries. There are no best country. When you get your home background with different countries, with different cultures, you will be a very good manager, because you'll be able to understand what your staff needs.

ÉTUDIANT : You mean, that you have to understand your staff, so you can meet their needs.

PROFESSIONNEL : Exactly.

ÉTUDIANT : Well, thank you very much, we've finished the interview.

Annexe K : Grille d'analyse des entretiens

	La culture	Le management	Une équipe interculturelle est gérée différemment d'une équipe locale	Avantages d'une équipe interculturelle	La culture du pays change la nature du management
Entretien 1	« Les bases fondamentales de l'entreprise » ; « guider nos actions avec nos clients et employés » ;	« Gérer les talents individuels » ; « pour favoriser le développement de chacun » ; « construire un environnement ou le travail d'équipe et l'entraide est la priorité. »	« la réunion se déroule en anglais » .	« Amène une ouverture d'esprit » ; « permet une vision différente lors de la prise de décision »	« Le style de management va sans doute avec la culture du pays » ; » les bases sont standardisées pour tous les Fairmont »
Entretien 2	« quand j'entends culture j'entends éducation » ; « c'est le cadre de référence en fait » ; « Culture = histoire » .	« Et entre la théorie et la pratique il y a un gouffre » ; « toutes les personnes sont différentes; toutes les situations sont différentes. » ; « pas de règles » ; « remise en cause quotidienne » ; « manière de créer du lien avec le collaborateur » ; « on doit penser au bien-être des collaborateurs et aussi au bien-être de l'entreprise » ; « un collaborateur épanoui personnellement fera du meilleur travail » ; « la			« Oui oui c'est imposé par la direction financière on a certaines consignes qui sont imposées » ; « c'est chaque manager avec son collaborateur il n'y a pas de règle d'or en management » ; « on ne peut pas nous imposer un style de management » ; « on se retrouve tous pareils tous formatés c'est pas possible » ; « La culture joue » ;

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

		qualité du travail soit bonifiée pour le client et pour l'entreprise. » ; « tout est fait pour que le collaborateur se sente bien » ; « le bien-être des collaborateurs est une priorité pour manager » ; « C'est du soutien en fait le management » ; « tendre vers un travail parfait » ; « en fait le management c'est une adaptation quotidienne du manager et pas du managé » ;			
Entretien 3	« C'est ce qui va réunir des personnes sous les mêmes valeurs » ; « un même style de comportements » ;	« On manage pas quelqu'un pour soi; on manage pour la personne » ;	« On différencie pas les nationalités pour l'intégration » ; » C'est la même chose pour tout le monde » ; « qu'un des prérequis c'est de parler français » ; « on est plus bienveillants par exemples pour nos plongeurs; c'est un peu l'exception qui peut être faite » ; « on a exactement le même niveau d'exigence » ;	« On a d'autres façons de travailler; une expérience client dans d'autres pays du monde » ; « maîtrise d'autres langues étrangères » ; « Cela nous permet; en échangeant avec les parcours de chacun; de relativiser » ;	
Entretien 4	« We want to bring each person's country's culture »	“People; or humans.”	“We have one rule; and that is everybody must speak English with	“it can be interesting to learn a lot from this type of team”; “keep an	“there is a difference between the way Accor hotels are managed in

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

			everybody”; “They are completely forbidden to speak their home language with their colleague”; “have colleagues in London, and they told me that it's much more easier to manage a team, because you've only got foreigners in a team”;	open mind, and to be sure that you can always learn from everyone from the team, because nobody knows everything.”;	London and in Paris.”; “you're going to have local people, but nobody knows better than you about the city and things, than a local team.”
Entretien 5	“the way people were brought up”; “the values that a person has kept”; “Openness; integrity ;modernity”	« is the way a company is being organised » ; “can be crucial to a company » ;	“Yes and no.” « Managing an intercultural team can be trickier as we have to have a good basic knowledge of the cultures » ; “understand how our employees can behave » ; “follow the same values that our hotel holds » ;	“Rewarding; encourages tolerance and openness; leads to a better performance” “: Can be trickier than managing a ‘local’ team » “A client may be happy to come and find that someone can speak his language » ; “This could encourage them to stay more for example » “More tolerance and more open communication. “	« I’m not sure » ; « some have a management style less focused on employees maybe » ; “In all countries; I don’t believe it is the same » ; “i think more and more hotels are adopting very similar values such as diversity; honesty and openness » .
Entretien 6	« une bonne communication » ; « comprendre d'accepter des choses qui peuvent être différentes » ;	» la communication » ; « c'est quelqu'un qui c'est écouter ces collègues et qui va s'adapter » ; « qu'on devient difficilement un bon manager on	« ils communiquent plus en anglais que ce qu' ils communiquent en français » ; « il est plus facile de le faire en anglais parce que les gens ont tous une	« les valeurs comme le partage l'écoute des fois on plaisante sur certaines choses » ; « ça va être les échanges aussi qu'on a voilà au quotidien il rentre chez eux ils vont nous	« j'avais reçu un stagiaire qui venait de Montréal et il m'expliquait que là-bas ils doivent à l'école ils doivent consacrer au moins 2 heures par semaine à

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

		est ou on ne l'est pas »	meilleure compréhension » ; « Alors pas du tout et je ne veux pas cibler je ne veux pas parler de nationalité parce que aujourd'hui on est une seule et même équipe » ; « une nationalité française ou étrangère pour moi ça ne fait aucune différence » ; « m'adapter à la façon dont je vais communiquer mais le message sera toujours identique » ; « mais le sens de la communication sera complètement identique et restera le même pour tous et il n'y a aucune différence à faire. » ; « on n'apprend pas à nos managers à se comporter d'une ou telle façon avec une personne de nationalité » ;	apporter un petit truc » ; « ça permet à d'autre personnes voila de voir une culture qu'ils ne connaissaient pas et de partager des choses » ; « ça rapproche les liens » ; « Ça apporte plus je pense que ça en desserve ça rapproche beaucoup en fait. » ; « manager de faire attention et de comprendre que parfois son comportement peut avoir un impact sur une culture différente »	une association par exemple » ; « donc pour eux ils ne comprennent pas que les gens sont tourné sur eux-mêmes ils trouvent qu'à ce niveau-là on n'est pas bon quoi » ; « Je pense que de toute façon en fonction de la culture du pays le type de management doit être différent » ; « vous adapter à la culture du pays aux usages qu'il y a dans les pays » ;
Entretien 7	« c'est propre à un pays à une personne » ; « c'est une façon de vivre de voir les choses »	« c'est vraiment au cas par cas » ; « le management doit être collaboratif » ; « Si vous respectez les	« Oui, on ne fait pas de différence entre un étranger et un employé localement » « moi j'ai envie de vous dire ça	« une richesse extraordinaire » ; « ils peuvent exprimer tout leur souhait à une personne qui comprend	« Non, non (euh) déjà ils sont trois pour faire ce que nous en faits seuls au moins si ce n'est pas plus. » ,» la

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

		gens, les gens vous respecteront. » ;	dépend de la réactivité et de la qualité de chacun, »	parfaitement leur langue » ;	culture française qui est présente mais elle s'adapte à la culture locale. » ; « l'adaptation c'est la base » ; « tout dépend, du directeur et bien sûr des membres du comité de direction » ; « On va dire que l'axe principal bien sur est là parce que c'est toujours pareil »
Entretien 8	« une culture mélangée » ;	« : Management c'est gérer des hommes, des situations. » ; « C'est savoir analyser savoir gérer une situation et être visionnaire. » ; « un management doit avoir une vision où on veut amener son hôtel et ses gens pour pouvoir positionner son hôtel. » ; « , il faut être proche de son équipe, »	« Il faut justement surtout pas faire de différences. » ; « Vous pouvez pas faire de favoritisme » ; « il faut faire attention à la sensibilité de chaque pays » ;	« vous avez plus d'expérience » ; « plus d'ouverture d'esprit et un horizon plus large » ; « Chacun va apporter son point de vue de la façon dont sa culture l'a formé et moi je trouve ça très positif » ; « il peut y avoir des conflits vous pouvez avoir des gens latino qui sont très impulsif qui vont peut-être être différents des asiatiques qui seront plus modéré. »	« C'est un petit peu différent c'est par rapport à la culture locale » ; « par contre les prérogatives de l'hôtel seront probablement les mêmes » ; « c'est comment il va gérer ces hommes qui vont être différents. » ;

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Les éléments de la culture d'entreprise	20
Figure 2- Quelques attentes et besoins des touristes étrangers	24
Figure 3- Les 4 types de management selon Rennis Likert	28
Figure 4- Les 4 différents niveaux de management par Blake et Mouton.....	30
Figure 5- Les dimensions du management interculturel.....	49
Figure 6 - Répartition géographique du parc hôtelier.....	54
Figure 7- Classement mondial en nb de chambres	55
Figure 8 - Classement européen en nb de chambres.....	55
Figure 9 - Portefeuille de marques AccorHotels	56
Figure 10- La stratégie d'AccorHotels.....	60

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
PARTIE I. LA CULTURE.....	15
CHAPITRE 1. LA CULTURE.....	15
1.1 Étymologie.....	15
1.2 Définitions.....	16
CHAPITRE 2. L'INTERCULTURALITÉ	17
CHAPITRE 3. LA MULTICULTURALITÉ	18
CHAPITRE 4. DIFFÉRENCES ENTRE INTERCULTURALITÉ ET MULTICULTURALITÉ.....	18
CHAPITRE 5. LA CULTURE EN MANAGEMENT	19
5.1 La culture d'entreprise.....	19
5.2 La culture du pays.....	21
5.3 La culture professionnelle.....	21
CHAPITRE 6. DÉFINITION DES CLIENTS ÉTRANGERS.....	22
CHAPITRE 7. CONCLUSION.....	25
PARTIE II. LE MANAGEMENT.....	27
CHAPITRE 1. DÉFINITION	27
CHAPITRE 2. ÉTYMOLOGIE.....	28
CHAPITRE 3. LES GRANDS TYPES DE MANAGEMENT	28
3.1 Le management directif.....	29
3.2 Le management persuasif	29
3.3 Le management déléгатif.....	29
3.4 Le management participatif.....	30
CHAPITRE 4. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL	31
4.1 Définition	31
4.2 Les 4 approches scientifiques du management interculturel.....	32
a. L'approche d'Hofstede (1971)	32
b. L'approche de D'IRIBARNE (Management International, 2004).....	34
c. L'approche de Fons Trompenaars et Charles Hampden (1993).....	34
d. L'approche de HALL & HALL (1971)	36
4.3 Les 4 différents modes d'intégration	36

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

a. Les assimilationnistes	36
b. Les intégrationnistes	37
c. Les communautaristes.....	37
d. Les interculturalistes	37
CHAPITRE 5. LES MANAGEMENTS « CONTINENTAUX »	38
5.1 <i>Le management européen</i>	38
5.2 <i>Le management américain</i>	40
5.3 <i>Le management asiatique</i>	42
5.4 <i>Tableau récapitulatif</i>	43
CHAPITRE 6. LE PROFIL DES MANAGERS	44
CHAPITRE 7. LE PROFIL DES EXPATRIÉS.....	46
CHAPITRE 8. LES ENJEUX DU MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	47
CHAPITRE 9. CONCLUSION.....	49
PARTIE III. LE CAS D'ÉTUDE : ACCORHOTELS.....	51
CHAPITRE 1. MÉTHODOLOGIE	51
CHAPITRE 2. PROBLÉMATIQUE.....	53
CHAPITRE 3. LE GROUPE ACCORHOTELS.....	54
3.1 <i>Présentation du Groupe</i>	54
3.2 <i>Portefeuille de marques</i>	55
3.3 <i>Culture d'entreprise</i>	56
3.4 <i>Stratégies et perspectives</i>	59
3.5 <i>Conclusion</i>	60
CHAPITRE 4. HYPOTHÈSE 1 : LA CULTURE DU PAYS IMPACTE LE MANAGEMENT D'UN HOTEL	62
CHAPITRE 5. HYPOTHÈSE 2 : UNE EQUIPE LOCALE EST GEREE DIFFEREMMENT D'UNE EQUIPE INTERCULTURELLE	64
CHAPITRE 6. HYPOTHÈSE 3 : UNE EQUIPE INTERCULTURELLE EST UN AVANTAGE POUR UN HOTEL	66
CHAPITRE 7. CONCLUSION DU CAS D'ÉTUDE	68
PARTIE IV. NOS RECOMMANDATIONS - LE PETIT GUIDE DU MANAGER INTERCULTUREL	71
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	78
BIBLIOGRAPHIE	81
TABLE DES ANNEXES	84
ANNEXE A : LES DIFFERENTS NIVEAUX CULTURELS D'UNE ORGANISATION.....	85
ANNEXE B : SCHEMA EXPLICATIF DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	85
ANNEXE C : DIFFERENTS NIVEAUX DE L'INTERCULTURALITE	86
ANNEXE D : CHIFFRES CLES D'ACCORHOTELS EN 2016	86

Le management d'une équipe interculturelle en hôtellerie

ANNEXE E : GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANÇAIS	87
ANNEXE F : ENTRETIEN N°1.....	88
ANNEXE G : ENTRETIEN N°2.....	94
ANNEXE H : ENTRETIEN N°3.....	105
ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN EN ANGLAIS	113
ANNEXE J : ENTRETIEN N°4.....	114
ANNEXE K : GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	120
TABLE DES FIGURES.....	125
TABLE DES MATIÈRES	126
RÉSUMÉ.....	130

RÉSUMÉ

L'interculturalité est au cœur du monde d'aujourd'hui. Grâce à la mondialisation ainsi qu'au développement du tourisme, les différentes cultures qui composent notre monde se croisent et interagissent pour créer un ensemble aussi complexe que diversifié.

Dans le secteur spécifique de l'hôtellerie au niveau mondial, on constate qu'environ 30% des employés sont d'origine étrangère à leur pays d'activité.

L'interculturalité est-elle une préoccupation majeure du manager d'aujourd'hui ? Une équipe interculturelle est-elle un avantage pour l'hôtel ? Comment sont perçues les différences au sein des organisations ?

Notre recherche nous a amené à définir les concepts et les différentes approches du management et de la culture. Une mise en application plus concrète a été réalisée avec l'étude du management interculturel du groupe AccorHotels. Cela afin de dresser un constat de la situation actuelle et essayer de déterminer le « petit guide du manager interculturel », regroupant les conseils que nous avons pu glaner auprès de managers du monde entier.

« La créativité et le génie peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité. » (Tom Alexander)

Mots clés : Interculturalité / Multiculturalité / Management / Mondialisation / Hôtellerie / Diversité / AccorHotels / Culture / International

SUMMARY

Interculturalism is at the heart of the world today. Thanks to globalization and the development of tourism, the different cultures that make up our world meet and interact to create something diverse and intricate.

In the hospitality sector worldwide, around 30% of employees are of foreign origin in their place of work.

Is interculturality a major concern for the modern manager of today ? Is an intercultural team an advantage for a hotel? How are differences perceived within organizations ?

Our research has led us to, firstly, define the different concepts and approaches to management and culture, and secondly, to examine case studies of intercultural management of the AccorHotels group. After our observations of the current situation today, we will present our own Guide of the Intercultural Manager - a compilation of advice that we were able to collect from managers around the world.

"Creativity and genius can only flourish in an environment that respects individuality and celebrates diversity." (Tom Alexander)

Keywords: Interculturality / Multiculturality / Management / Globalization / Hospitality / Diversity / AccorHotels Culture / International